

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال الأعمال
قسم إدارة الإعمال

# مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي:

## دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

# Role Approach of Human Resource Management and its Effect on Managing Organizational Change

## A Case Study of Aqaba Special Economic Zone Authority

**إعداد**

قصي أحمد الرقاد

**إشراف**

الدكتور وليد مجلي العواودة

**رسالة ماجستير مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة**

**عمادة الدراسات العليا**
**جامعة آل البيت**
الفصل الدراسي الثاني 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

# (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)

صدق الله العظيم

(سورة الرعد **- الآية 11 )**

# التفويض

أنا قصي احمد الرقاد أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ:     /     /2017

# إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: قصي احمد الرقاد      الرقم الجامعي: **1520505005**

التخصص: إدارة عامة      الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي:

دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .........................      التاريخ   /   /2017

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

## مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي:

## دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

## Role Approach of Human Resource Management and its Effect on Managing Organizational Change

## A Case Study of Aqaba Special Economic Zone Authority

وأوصي بإجازتها بتاريخ: / /2017

| أعضاء لجنة المناقشة | التوقيع |
|---|---|
| الدكتور: وليد مجلي العواودة | مشرفاً ورئيساً.................. |
| الدكتور: زياد محمد الصمادي | عضواً.................. |
| الدكتور: مرعي حسن بني خالد | عضواً.................. |
| الدكتور: فريد محمد القواسمة | عضواً خارجياً.................. |

# الإهـداء

الى .. دين النقاء والصفاء والقبول عند الله الاسلام

الى .. الحبيب الرسول الامين محمد صل الله عليه وسلم.. ومن تبع هديه بإحسان الى يوم الدين

الى .. رمز الحنان والعطاء نبض قلبي ابي الغالي الذي وقف الى جانبي طيلة مسيرة بحثي اطال الله في عمره

الى .. التي برضاها افوز بالجنة ان شاء الله تعالى الى قرة عيني امي الحبيبة

الى .. من ارى بهم طريق النور مهما كان الظلام من حولي اخواني واخواتي الاعزاء

الى .. من يعاد الفضل اليهم في وصولي الى هذه المرحلة

اهدي هذا العمل المتواضع داعياً من الله القبول والوصول

الباحث

قصي احمد الرقاد

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين, والصلاة والسلام على اشرف الخلق سيد الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه الإشراف الطيبين.

يشرفني ان اتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى استاذي الدكتور وليـد مجلي العـواودة المحترم لتفضله مشكورا للأشراف على هذه الرسالة، الذي كان لتوجيهاته السريرة الاثر البالغ في انجاز هذا العمل, فله مني كل الاحترام والتقدير سائلا الباري عز وجل ان يوفقه ويسدد خطاه. كما اتقدم بالشكر لأساتذة كلية المال والاعمال جميعا وبالأخص استاذة قسم ادارة الاعمال (تخصص ادارة عامة).

كما اخص بالشكر والتقدير اعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة واثرائها بملاحظتهم القيمة.

كما اقدم شكري وتقديري واحترامي إلى الأساتذة المحكمين لملاحظاتهم وتوجيهاتهم على أداة الدراسة وإظهارها بصورتها النهائية فلهم مني كل التقدير والاحترام.

وفي الختام أتقدم بالشكر إلى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لتعاونهم في التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة، وإلى كل من مد لي يد العون وساندني وكل من وقف إلى جانبي, مع خالص شكري لكل زملائي الذين قدموا لي الدعم أيا كان نوعه شاكرا لهم حسن تعاونهم معي.

الباحث

قصي احمد الرقاد

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

# قائمة الملاحق

# مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي :
# دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

**إعداد**

**قصي احمد الرقاد**

**إشراف**

**الدكتور وليد العواودة**

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدخل دور ادارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) واثره في ادارة التغيير التنظيمي لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفاً ادارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر دور ادارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي .

وأظهرت النتائج وجود أثر لدور إدارة الموارد البشرية المتمثل بـ (الدور التنفيذي, والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي, كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر للدور الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي .

وأوصى الباحث ضرورة تغيير ثقافة العمل لتحقيق الالتزام التنظيمي وخاصة في فترة التغيير التي تعيشه المؤسسة, والذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد الثقافة الافضل التي يمكن أن تتكيف بها مع التغييرات . توصي الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل إدارة سلطة منطقة العقبة بدور (الاستراتيجي) أسوة بالأدوار الأخرى، لما لهذا الدور من أهمية في إدارة التغيير التنظيمي، نظرا لحصوله على عدم وجود أثر على المتغير التابع .

**الكلمات المفتاحية (الدلالة):** ادارة الموارد البشرية، ادارة التغيير التنظيمي، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، الأردن

**Role Approach of Human Resource Management and its Effect on Managing Organizational Change**
**A Case Study of Aqaba Special Economic Zone Authority**

**By**:
Qosai A. Al-Raggad

**supervision**:

Dr. Waleed M. Al - Awawdeh

## Abstract

The objective of this study was to identify the role of Human Resource Management (Executive Role, Strategic Role and Advisory Role) and its impact on Organizational Change Management at Aqaba Special Economic Zone Authority (ASEZA) . The study sample consisted of (110) administrative staff, The researcher extracted the arithmetical averages and the standard deviations of the responses of the sample members on the study tool and applied the multiple regression equation to study the impact of the role of human resource management in the management of organizational change.

The results showed an impact on the role of human resources management (executive role, advisory role) in organizational change management, and the results showed that there was no impact on the strategic role in managing organizational change.

The researcher recommended the need to change the culture of work to achieve the organizational commitment, especially in the period of change experienced by the institution, through which the institution can identify the best culture that can adapt to the changes. The study recommends that attention should be paid by the Aqaba Region Authority to the role of (strategic) as in other roles, because this role is important in the management of organizational change, since it has no effect on the dependent variable

**Keywords**: Human Resource Management, Organizational Change Management, Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan

# الفصل الأول
# الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة

إن ظاهرة التغيير ليست جديدة بل قديمة منذ بدء الخليقة حيث أن لكل فترة زمنية خصوصيتها بدرجة التغيير، نظرا لوجود تطور مستمر شامل؛ فالتغيير الذي يحدث اليوم سببه العولمه (Globalization) وما لازمها من انتشار التكنولوجيا، وثورة الاتصالات التي ساعدت على توزيع البيانات والمعلومات وسرعة وصولها وتداولها مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العاملين وأدوارهم في المنظمات على اختلاف أنواعها.

اصبح التغيير مسألة حتمية وتفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، لقد أصبح التغيير الان دائم الحضور ويتسابق مع الزمن وهذا يمثل المقياس للحكم على مستوى أداء المنظمة، وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه، وأن مسألة التغير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول ما يدور في المنظمات إلا في الآونة الاخيرة، وأن هذه الاستقلالية جاءت نتيجة ارتباط موضوع التغير ادارة الموارد البشرية في المنظمات المضطربة وانتقلت فيها الموارد البشرية من ضرورة إدارية الى مصلحة تسبق الحدث .

تُعد المنظمات المعاصرة سواء كانت تعمل في القطاع العام أما في القطاع الخاص كيانات اجتماعية يجري عليها ما يجري على العناصر البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات والتهديدات، حيث أن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة، والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

إن المنظمات أصبحت مضطرة للتكيف والتأقلم مع العوامل البيئية التي تعمل فيها، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغييرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير المنتجات القائمة، وتقديم منتجات جديدة، مستخدمة في ذلك التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئة المحلية والاقليمية والعالمية، وحيث أن التغيير يشمل على البيئة الداخلية وذلك بتغيير مجال النشاط، وتغيير الرسالة، وتغيير

الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، واحداث تغييرات سلوكية وثقافية، أما التغيير في البيئة الخارجية فيتضمن التغيير في البيئات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والثقافية.

لقد شهدت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وكمثيلاتها من المنظمات المحلية والإقليمية والدولية عدة تغييرات سميت تارة بالإصلاحات وتارة أخرى بالتصحيحات، لكن في الحقيقة أنها أثرت بلا شك على قدرات إدارة الموارد البشرية في هذه السلطة في إدارة التغيير، وهذا ما يحاول الباحث التعرف علية من خلال هذه الدراسة .

**2-1 مشكلة الدراسة**

لقد قام الباحث بزيارة ميدانية إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وقام بإجراء مقابلة بتاريخ 2016/11/23م مع مدير إدارة الموارد البشرية ومدير التطوير المؤسسي والمفوض المالي والإداري في السلطة للاطلاع على دور إدارة الموارد البشرية ومهامها وصلاحياتها فيما يتعلق بالتغيير وكيفية تنفيذه وإدارته في هذه السلطة حيث لاحظ الباحث ضعف اعتماد السلطة على الأسس الصحيحة في إدارة التغيير والذي يؤدي إلى حدوث مشاكل في مدى استيعاب العاملين في حجم التغيير, وأهدافه وآثاره الجانبية .

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجد أن بعض الدراسات ركزت على أثر إدارة التغيير على أداء الافراد العاملين بشكل منفرد وأداء الأفراد العاملين كمجموعات داخل اقسام المنظمة (بوداود، 2007; براق وحوتية، 2004) .

من هنا جاءت الدراسة الحالية لاعتقاد الباحث بأهمية التوافق والانسجام بين متطلبات التغيير في بيئة المنظمة (البيئة الداخلية) وبين ما تفرضه التغييرات في البيئة الخارجية لتتمكن المنظمات من التأقلم والتكيف مع الاوضاع الجديدة للوصول الى النتائج المبتغاة، خاصة في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق البقاء والنجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط له مسبقا، ليس فقط بهدف إحداث التغيير وإنما لتحقيقه، فضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت بعض الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقا كبيرا لم

يكن متوقعا بسبب ظهور المقاومة العلنية أو المستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير. ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به ادارة الموارد البشرية بما يضمن تقبل الأفراد للتغيير واقتناعهم به وتحفزيهم على إنجاحه في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه.

وبناءً على ما تقدم فإن الغرض الرئيس من هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما أثر الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية و المتمثل بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

**ويتفرع عنها هذا التساؤلات الفرعية الآتية :**

- ما أثر الدور التنفيذي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
- ما أثر الدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
- ما أثر الدور الاستشاري الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

2. ما مستوى الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟

3. ما مستوى التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؟

### 3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

**الاهمية العملية:** تبحث هذه الدراسة في موضوع لم يطرح سابقاً على المستوى المحلي بحدود علم الباحث لذلك تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة النظرية المتعلقة بهذا الموضوع؛ حيث تم تنفيذ هذه الدراسة على مؤسسة ذات دور كبير في الاقتصاد الاردني بهدف تنفيذ استراتيجية طموحة لوضع الأردن ضمن نطاق الاقتصاد العالمي حيث تضمنت تأسيس منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كمنطقة تنموية حرة ومتعددة القطاعات وسوف يتم البحث في قدرة مساهمة ادارة الموارد البشرية في ادارة التغير.

**الاهمية العلمية:**

1- فهذه الدراسة تمثل دور ادارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة وتبين دورها في مختلف التغيرات التي تعيشها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، فهل هي وحدة تابعة متلقية للتغيير ومسيرة فقط ام هي وحدة ذات تأثير وفاعلة في قرار التغيير ومن ثم قائدة لهذه العملية وهذا يقودنا الى ان نكشف اذا كان في المؤسسة ادارة للأفراد أم ادارة للموارد البشرية، ويوضح لنا هذا درجة الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في هذه المؤسسة، فهل هي عامل تصحيحي أم عامل فاعل أم غير ذلك .

2- هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في المنطقة الاقتصادية الخاصة لتقييم واقع ممارسة ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها بفاعلية لإحداث التغير في المؤسسة وتوظيف عملياتها لخدمة المؤسسة في تنفيذ واجباتها وعملياتها المختلفة ضمن البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

**4-1 أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. مستوى الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية بأبعاده (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. مستوى التغيير التنظيمي الذي تتبناه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. أثر الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية المتمثل بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

**5-1 فرضيات الدراسة**

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

**و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعه من الفرضيات الفرعية الآتية:**

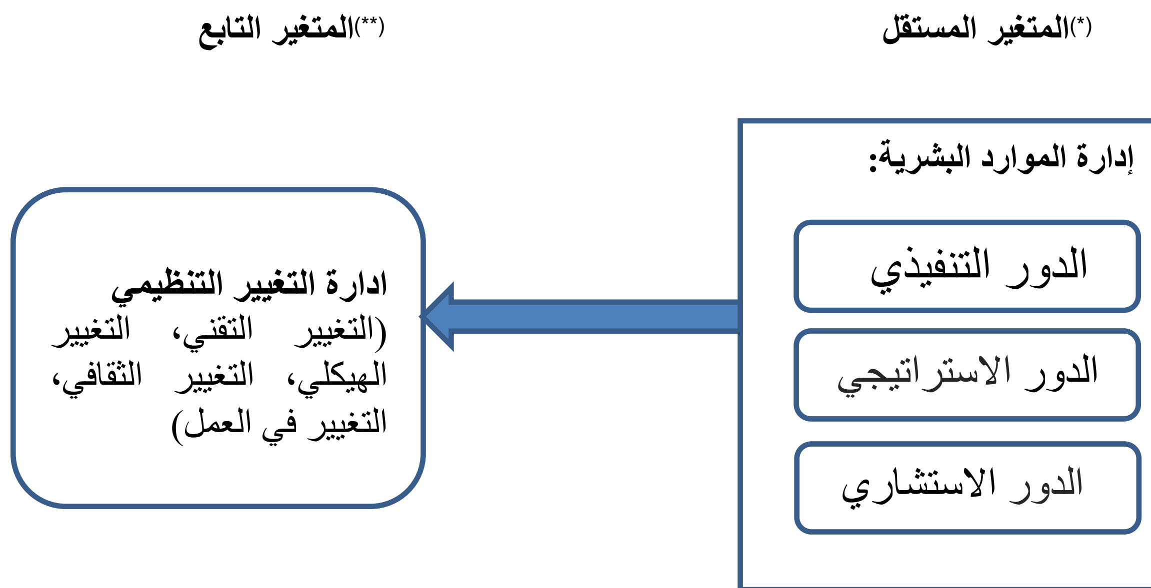
**الفرضية الفرعية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور التنفيذي في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

**الفرضية الفرعية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستشاري في إدارة التغييرالتنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

**6-1 مخطط الدراسة**:

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة ،فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختيارها ،وكما هي مدونة في مخطط الدراسة، شكل رقم (1):




الشكل رقم (1)

المصدر: بالاعتماد على دراسات :

(*) (حريم، 2004)؛ (Langbert & Fox ,2011)؛ (Bennington & Habir, 2003)

(**) (ليندة، 2014)؛ (Doorewaard and Benschop, 2002).

## 1- 7 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية :

**1- ادارة الموارد البشرية(اصطلاحي)،** مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة وبما يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المنظمات ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي وأخرون، 2007)

**- الدور التنفيذي(اجرائي)؛ ويعني** إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وربط الغايات والاهداف الاستراتيجية بالغايات و الاهداف التكتيكية.

**- الدور الاستراتيجي(اجرائي)؛** ويقصد به ضمان التوافق مع استراتيجية المنظمة بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين ومكافآت وتقييم للأداء بما يتفق واستراتيجية الشركة ووضعها التنافسي . والدور الاستراتيجي للموارد البشرية تكون على شكل خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

**- الدور الاستشاري(اجرائي)؛ ويقصد به** تقديم الدعم والمساعدة إلى صاحب القرار او الى جهة اخرى مكلفة بعمل ما في المؤسسة مثل تقديم المساعدة والمشورة الى فريق إدارة التغيير من خلال تقديم التغييرات اللازمة والمساعدة في تقييم التغييرات وتحديد أولوياتها. إن الدور الاستشاري في بناء النظم الإدارية تضمن تحقيق أهداف طويلة المدى مثل العدالة في الأجور وفعالية جهود إدارة الأداء وقوة مكانة التوظيف الخاصة بالمنظمة فيقوم بتحديد الإطار الذي يتم من خلاله تطوير وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم وتحفيزهم وتطويرهم مهنياً وتأمين قيادات مستقبلية للمؤسسة من ضمن أمور أخرى، وهو يختلف عن الدور الناصح الإداري Adviser أو المدرب الإداري coach، وعليه فالدور الاستشاري يقدم خدمات فكرية بحثية إدارية مساندة وليس صاحب قرار.

**2- ادارة التغيير التنظيمي(اجرائي)؛** ويقصد بها قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة تغيير محكمة في فترة زمنية محدودة و يتم تنفيذها بدقة.

**- التغيير التقني (اجرائي):** هو يعد التطور التكنولوجي وما يتبعه من تطبيع وظواهر اجتماعية وتغير في القيم والتقاليد والدقة في العلم واعتماد النظام والتنظيم الإداري وما يؤثر في شخصية الفرد نحو التغيير التنظيمي وتقبله .

**- التغيير الهيكلي (اجرائي):** هو اعادة تصميم أو إعادة ترتيب للتقسيمات الادارية داخل الشركة والعلاقات بينها ونطاق الاشراف الخاص بكل منها وألية اتخاذ القرارات **.**

**- التغيير الثقافي (اجرائي):** بأنه العملية التي يتحول بمقتضاها وبدرجة متفاوتة من السرعة في النظام القائم في المنظمة وتنظيمه ومعتقداته ومعارفه وأدوات العمل فيه وأهداف المستهلكين .

**التغيير في العمل(اصطلاحي) :** هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة . انها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول، وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم (درويش, 1999) **.**

**3- سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة** , أنشئت منطقة العقبة كمنطقة حرة لتشكل نقطة الانطلاق نحو خلق مركز إقليمي متطور في موقع استراتيجي في الشرق الأوسط يكون حلقة من حلقات التنمية الاقتصادية المتكاملة والمتعددة الأنشطة والتي تشمل السياحة والخدمات الترفيهية والخدمات المهنية والنقل متعدد الوسائط والصناعات ذات القيمة المضافة وهي بذلك توفر فرصا استثمارية على مستوى عالمي في هذا الموقع المنافس والذي يتميز بمستوى معيشي متقدم ،حيث شرعت الحكومة الأردنية بتنفيذ خطة طموحة لوضع الأردن على خارطة الاقتصاد العالمي، ويأتي إنشاء منطقة العقبة من بين المبادرات الرئيسة ضمن هذه الاستراتيجية لتكون منطقة تنموية استثمارية متعددة الأنشطة الاقتصادية تتميز بكونها منطقة حرة معفاة من الرسوم الجمركية ومعظم الضرائب. كما تم تصميم بيئة استثمارية مبسطة من خلال تطبيق أنظمة إدارية عالية الفعالية والتعامل من خلال نافذة استثمارية واحدة وذلك بهدف جذب الاستثمارات وزيادة مشاركة القطاع الخاص في جميع الجوانب المتعلقة بإدارة هذه المنطقة وتنميتها. هذا وقد باشرت المنطقة عملها في مطلع العام 2001 ، وقد جاء إنشاء منطقة العقبة كأحد أدوات حل إشكاليات الاقتصاد الأردني وذلك من خلال تعظيم معدلات النمو الاقتصادي وخلق عدد كبير من فرص العمل عن طريق البيئة الاستثمارية النموذجية المنافسة والضرورية لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية

# الفصل الثاني
# الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1-2 المبحث الاول : إدارة الموارد البشرية

### 1-1-2 المقدمة :

أن للتغيير التنظيمي أهمية في ظل التقدم والتطور التكنولوجي في نمط الحياة والتجدد المستمر في الاختراعات والتطورات التي دفعت البشرية إلى محاولة مواكبة هذا التغيير والتكيف معه, وتبنيه من أجل الوصول للأهداف المرجوة نحو الأفضل, مما هدفت إدارة التغيير من خلال الوصول الى الاحتياجات المطلوبة تحقيقها .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من إحدى وظائف المؤسسة, وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الاخرى للمؤسسة, وظهرت بعد وظيفة الانتاجية والمحاسبة تاريخياً, لذلك يتم طرح السؤال حول ركائزها العلمية, وعن طبيعة علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي, ومن هو المسؤول عن ممارسة الوظيفة والادارة, وثم أستدرج بسرد مختلف المفاهيم التي تخص إدارة الموارد البشرية باعتبارها محور دراسة، دون ان نهمل اهميتها واهدافها وبالذات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي التي تعيشها المؤسسة (JelSoft , 2002).

أن إدارة الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهى المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة علية, وبما أننا نعيش الآن في عالم متغير نلمس هذا التغيير في شتى مجالات الحياة في تغيير التكنولوجيا, وتغيير طرق وأساليب العمل, وتغيير الأدوار الإدارية المستخدمة, وتغيير أذواق ورغبات المستهلكين, وكذلك نلمسه في التغيير ما بين محاولات النجاح والفشل والتقدم والتأخر, ومحاولات الافراد والشعوب لتغيير نمط حياتها نحو الأفضل (البرنوطي, 2009) .

### 2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يرى العديد من الباحثين أن مسمى او مصطلح إدارة الموارد البشرية يعتبر حديثا نسبياً؛ فتعرف ادارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن إحدى وظائف مؤسسة ادارة الاعمال التي تتأثر

بعناصر البيئة الخارجية من مختلف جوانبها، وكذلك تتأثر في دورها بتصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد البشرية (حجازي وجواد, 2004 ) .

وعرفها شاويش (2000) بأنها النشاط الإداري الشامل والمتعلق بتحديد ما هي احتياجات المشروع من القوى البشرية العاملة وتوفيرها بما هو مطلوب من أعداد وكفاءات محددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .

ويرى ربابعة (2003) أنها عبارة عن عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة)، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بضمان وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي تهتم هذه العملية بالتخطيط للموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيين وترقية وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة .

في حين يضيف الهيتي، (2003) أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية وتطويرها للموارد البشرية والمحافظة عليها, وتوظيف ملائم لها, وتدريب دقيق, ومتابعة مستمرة, من أجل تحقيق المواءمات الداخلية والخارجية للهياكل التنظيمية.

ويفسرها مصطفى (2000) بأنها عبارة عن إدارة المستخدمين وإدارة الافراد وإدارة شؤون الموظفين, حيث كان الفرد العامل كمستخدم ومن ثم انتقال الى مسمى إدارة الافراد, تنامت مع هذه التسمية الى إدارة شؤون العاملين أو الموظفين, أي أن الفلسفة والنظرة اختلفت من مجرد فرد عامل الى راس مال بشري, واصبحت هذه الإدارة للعاملين شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

إن كل التعريفات السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال الاهداف التي يجب إن تسعى لتحقيقها باعتبارها تمثل جزءً هاماً من الاهداف المرجوة للمؤسسة وكذلك الانشطة التي تقوم بها. لذلك يمكن أن نلخص إدارة الموارد البشرية الى تعريف شامل (عبارة عن نشاط من انشطة الادارة, والذي يمثل أحد فروع إدارة الاعمال, واذا نظرنا الى إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة فهي وظيفة لكل رئيس أو مدير في المؤسسة أياً كان مركزه التنظيمي), وكذلك هي عبارة عن وحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها للمديرين والعاملين, ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري في المؤسسة ومن أهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد البشرية ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها في العمل .

### 3-1-2 اهمية ادارة الموارد البشرية :

تكمن اهمية إدارة الموارد البشرية فيما يرى الباحث ما تحققها المؤسسة من نتائج عند ممارسة تلك الوظيفة . فحسب ما يرى الباحثون هومن العملي أن تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن هذه الممارسات وضع اسس لكيفية وضع الاجورالمرتفعة, تكوين نموذجي, توظيف انتقائي, ترقية عادلة, وليست الموارد البشرية مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسة،حيث نجد أن اهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي ليس فقط لأنها تدير اهم أدوار المؤسسة فحسب, بل يجب أن تعمل ايضاً بكفاءة للاستفادة من هذه الادوار, ويمكن أن نلمس الاهمية من خلال الآتي (lvancevich, 2002), وهي :

1- التراجع التدريجي في مكانة بعض الوظائف, والتي كانت رئيسية في الماضي, لصالح البعض الاخر, وهذا يرجع الى مهارات مختصي إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات, واتجاهات التغيير التنظيمي حيث تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة, وبالخصوص إدارة الموارد البشرية .

2- ضرورة توافر عاملين اكفاء ومحفزين في الوقت المناسب حتى تستطيع الاستجابة لأي ضغوطات من المحيط الخارجي وتضمن نجاح استراتيجياتها, لذلك نجد ان ادارة الموارد البشرية وحدها تستطيع تحقيق هذا المسعى .

3- يجب الأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات الافراد, حتى يتم نجاح أي تغيير في المؤسسة, وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ذلك الدور أن الاخلال بهذا الدور قد يؤدي الى غياب الرضا الوظيفي وظهور مشاكل عديدة منها ارتفاع معدل دوران الوظيفي, والغياب, والاحساس بعدم الانتماء للعمل .

4- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الادارات, وتسمح للموارد البشرية الاستفادة من تلك الخدمات والمساعدات حتى تمكنها من انجاز اعمالها, وأي قصور في الاداء يؤدي الى ترهل وعجز تلك الادارات ككل .

5- الفرد هو محور اهتمام إدارة الموارد البشرية الذي لا يمكن من السهل تقليده من قبل المنافسين في المنظمات الاخرى, وما يبذله من جهد لكي يقدم مخرجات قيمتها تفوق التكاليف التي تم انفاقها على مدخلاتها, فأهمية الموارد البشرية تأتي من اهمية هذا الفرد .

### 4-1-2 اهداف ادارة الموارد البشرية :

إذا رجعنا الى أهداف إدارة الموارد البشرية فنجدها متنوعة ومتعددة حيث تصب اهدافها في الغرض نفسه ألا وهو الهدف العام للمؤسسة, وايضاً بالإضافة إلى اهداف الفرد. أن إدارة الموارد البشرية يجب عليها الاهتمام بالفرد وليس بالنتائج التنظيمية فقط, لان المؤسسة لا تحقق الفعالية الا من خلال تحقيق العدالة واحترام كل فرد في استقلاليته وحرية اختياره للأهداف المرجوة .

إن منطق إدارة الموارد البشرية اليوم يسود بشكل أساسي ويتم عن طريق ضرورة تحقيق المرونة الاجتماعية لكي تتكيف المؤسسة مع المتغيرات التي تحصل في المحيط, والتحفيز من اجل تحقيق التعبئة حيث أن هذان الهدفان لا يتم الوصول اليهما الا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تجيد ممارسة انشطتها وأدوارها, وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة وممارسات, وتتحقق هذه النتائج من خلال تلك الاهداف (السلمي, 1997), وهي :

1- حاجة المؤسسة الى جذب واختيار العاملين الاكفاء والحفاظ عليهم .

2- تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية القدرات والمهارات لتكوين قوة عمل منتجة وكفؤة ومستعدة لأي تغيير يمكن ان يحدث .

3- ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمؤسسة.

4- توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل مع الآمال الفردية للموارد البشرية خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير.

5- حل المشاكل الخاصة بالأفراد, وإذ كانت غير مرتبطة مباشرة بأنشطة العمل .

إن تلك الاهداف السابق تهدف الى تحقيق فعالية اكثر لكل من المؤسسة والفرد والفعالية : الحصول على موارد بشرية مؤهلة وكفؤة والحفاظ عليها, والتوصل الى مستوى اداء وجودة عالية, التحكم في تكلفة العمل ودوران العمل والغياب, تحقيق الرضا والاحترام قوانين للعاملين من خلال توفير نوعية حياة في العمل التي تجعل العمل عادلاً ومحيطه امناً .

## 2-1- 5 أدوار إدارة الموارد البشرية:

إن عملية الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الافراد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يتبين أن الاعمال في الوقت الحاضر واعً بأهمية الدور لهذه الإدارة في دورة حياة تلك المؤسسة, ويتطلب من القائمين عليه ان يمتلكوا معارف ومهارات من اجل عدم تعقيد هذا الدور.

ويرجح عبدالرحمن (2005) الأهمية المتزايدة لأدوار إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة الى عدة أسباب نذكر منها :

1- اقتناع المؤسسات بإيجابية إدارة الافراد الفعالة وما تسهم به من زيادة المردود ونموها وحتى بقائها.

2- تعترف المؤسسات بان إدارة الموارد البشرية تمتلك الخبرة الضرورية لتنفيذ السياسات والبرامج حيث تحقق إدارة فعالة.

3- ترى المؤسسات أن مهنة إدارة الموارد البشرية تتطلب تكوين كفاءات مختصة بالأعمال لدى المؤسسة, وعلى هذا الاساس يمكن تلخيص أهم الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما يلي :

**1- دور المشاركة في الاستراتيجية :**

تقليدياً وأن لم تشارك إدارة الموارد البشرية الا قليلاً في إدارة المؤسسة, حيث تحددت مسؤولياتها في انشطة محدودة كالتوظيف والاختيار, أو حتى برامج التقييم, كانت معنية بالإدارة على المدى القصير للموارد البشرية. أما في الوقت الحاضر فالحال يتغير, فقد اظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمديري الموارد البشرية في كل ما يتعلق بصياغة واعداد الاستراتيجيات التنظيمية, أي أن المؤسسة تسهم في تحقيق النجاح من خلال التشارك وبحيوية من قبل إدارة الموارد البشرية, كما انها لا تسعى الى تحقيق اهداف قصيرة الاجل فقط مثل ما كان حالها سابقاً, بل تسعى لتحقيق اهداف متوسطة وطويلة الامد, حيث تمارس نشاطها على ثلاث مستويات: الاداري, التشغيلي, الاستراتيجي (Susan, 2004) .

وحتى تمكن الموارد البشرية في المشاركة من اجل تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة يجب أن يتوفر لها شرطان أساسيان (Denisi & Griffin, 2001)، وهما :

1- يجب أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية مندمجاً في الإدارة العليا ولديه عضوية في مجلس الادارة, مما يؤدي ذلك في تغيير المسميات ويحمل اسم مساعد المدير وفي هذه الحالة يكون على علاقة مباشرة ويومية مع أصحاب القرار في المؤسسة .

2- مكانة المورد البشري الهامة التي يحتلها في الخيارات الاستراتيجية مثله مثل الموارد البشرية للمؤسسات الاخرى .

**2- دور إعداد وصياغة السياسات:**

تشارك إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بإعداد وصياغة السياسات من خلال تزويد الادارة العليا وبقية الادارات بمعلومات واتجاهات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مثل : معدل الغياب والدوران الوظيفي, أو تأثر المؤسسة بالمحيط . فالمشاركة تسمح لإدارة الموارد البشرية بلعب دور هام في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة, والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تصممها إدارة الموارد البشرية, وتقوم الإدارة العليا بمن فيهم مدير الادارة لأنه عضو فيها بمراجعة تلك السياسات ويشترط فيها قبولها من قبل الادارة العليا ليتم تنفيذها (السلمي, 2001).

كما يرى بعض الباحثين أن مستقبل هذا الدور, أي مشاركة إدارة الموارد البشرية في اعداد وصياغة السياسات سيتطور اكثر فيما يخص مهمة تطوير وتنفيذ البرامج والسياسات بالاتفاق مع بقية رؤساء التنظيم في مجالات اكثر تنوعاً حينما يتولى مسؤولو هذه الإدارة المهمة مثل : المرونة في ساعات العمل, ودورة الحياة الوظيفية . حيث يتولى هؤلاء المسؤولون تحقيق فعالية اكثر في العمل من قبل مجموع العاملين من خلال وضعهم لهذه السياسات القائمة على منطق اندماجي أكثر للموارد البشرية (Wheelen & Hunger, 2000) .

كما اصبح من الصعب المرور مباشرة من السياسة الى ممارسة الادارة في المؤسسة, لأنه يعتبر ذلك غير كافٍ للحديث عن الاشياء حتى تحدث, لذلك يقضي الامر العمل بسياسات الموارد البشرية والقيام بممارسات تعبر عملياً وفعلياً عن هذه النية في الادارة, ومشاركة الموارد البشرية في إعداد وصياغة السياسات جاء نتيجة الممارسة للوظائف التي تكون طبيعة عملها استشارية (رشيد, 2001).

**3- دور الاستشارة :**

من بين تلك الادوار التي يقوم بها مسؤولو إدارة الموارد البشرية, هو دور الاستشارة, أي تقديم المساعدة والنصح للمديرين التنفيذيين قبل تنفيذ خططهم, فقد يواجه هؤلاء التنفيذيين بعض المشاكل أثناء قيامهم بمهمة إدارة مرؤوسيهم او الاشراف عليهم, ذلك الامر الذي قد يحتاج الى استشارة من قبل المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

وهناك عدة صور تتخذها هذه الاستشارة, وتعمل إدارة الموارد البشرية على توفير المعلومات والاحصاءات لمديري الادارة التنفيذية, والتي يتم على ضوئها اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة أو تقديم الخدمات اللازمة لهم من خلال تجميع وتفسير القوانين والتشريعات المختلفة والمتعلقة بالعمل, وتقديم المساعدة التقنية والادارية والتي تمتد الى عدة نشاطات كتطبيق برامج التمكين والادارة التنظيمية (السالم وصالح، 2000) .

**4 - دور إدارة التغيير :**

عادةً ما تحتاج المؤسسات الى التكيف الدائم والمستمر مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية, وما تعنيه وتتمتع به الادارة من قدرة التكيف والمرونة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث أن أغلب هذه المؤسسات تؤكد على أهمية هذه الإدارة في التغيير, لذلك اصبح لهذه الإدارة إن تقوم بدور منفذ التغيير والذي يتطلب منها الادراك والوعي المستمر حتى يصبح بمقدورها فهم معني هذه التطورات التي من الممكن أن يكون لها تأثير على سير التنظيم لدى المؤسسة, كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توفير الكفاءات والمهارات من اجل تسهيل مهمة تنفيذ التغييرات في المؤسسة (القريوتي, 2010) .

إن إدارة الموارد البشرية تتعرض لنفس الضغوط التي يتعرض لها التنظيم ككل في تلك المؤسسة, لذلك فهم مطالبون بالإدارة العقلانية لمهامها, بالمحيط الداخلي أو الخارجي, ومن الضروري الربط بين المعطيات المعلومات المتوفرة من اجل بناء رؤية شاملة ومتكاملة لكي تساعد على التغيير واحداثه, والدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في منفذ التغيير يفرض عليها التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة من حيث الصعوبات والمشاكل التي تواجهها كظروف العمل ومشاكل العاملين, وعليه ملاحظة التغييرات بجدية مما يمكننا من توقع التطورات والحصول على الفرص الايجابية من خلال الاستماع الى مختلف العاملين .

**2-1- 6 أبعاد دور ادارة الموارد البشرية :**

**اولاً : الدور التنفيذي :**

ترى عدون (2004) أن مفهوم الدور التنفيذي هم الافراد المتواجدين في المؤسسات من مديرين تنفيذيين يقومون بالعديد من الأعمال التنفيذية كأعمال السياسات الخاصة للقوى العاملة، هذا بالإضافة إلى أنهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة, ويكون لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤوسيهم, وكذلك القيام في الاعمال التنفيذية مثل الاعمال المرتبطة بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية كإعداد البحوث والدراسات وتقديم الخدمات المختلفة لها .

ويعرفه العنزي (2013) بأنه الدور الذي يتم من خلاله تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة سير العمل في المؤسسة, ويشرف على مرؤوسيه فنياً وادارياً, وكذلك يقوم بأعداد تقارير عن العمل الفني ويرفعه للمسؤولين, ويحدد الخطط اللازمة للمؤسسة من اجل تحقيق اهدافها المرجوة التي تسعى اليها المؤسسة من خلال الدور التنفيذي الذي يقوم به المدراء التنفيذيون .

**- أهمية الدور التنفيذي :**

أن الدور التنفيذي يختلف في طبيعة المهام الموكلة به باختلاف كل مؤسسة وما هي طبيعة الانشطة وحجمها ومستوى تطورها، حيث يمكن تصنيف هذه الأهمية إلى : الوظائف الفنية التي تتعلق بوظيفة الموارد البشرية، والوظائف الإدارية التي من شأنها أن تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة داخل المؤسسة (وسيلة, 2004).

**أ - الوظائف الفنية :** وهي تلك الوظائف التي تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، مثل تهيئة وتامين القوى العاملة, وتطويرها من خلال اجراء البحوث والدراسات من اجل تطوير وتغيير في انظمة وانشطة تلك الوظائف وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

**- توصيف وتصميم, تحليل الوظائف** : يتم في تلك الوظيفة معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

**- الاستقطاب والاختيار والتعيين :** وهو عملية استقطاب المترشحين المناسبين الذين تقدموا بطلباتهم للوظيفة, ومن ثم اختيار الملائمين من المترشحين للوظيفة حسب مؤهلاتهم وطبيعة تخصصهم ثم القيام بتعيينهم .

- **تكوين وتطوير الافراد:** ويقصد به الاهتمام بالعمال والقيام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهات عملهم وسلوكياتهم.

- **توجيه وتحفيز الافراد** : ويعني بذلك هو التعرف على الاختلافات بين الأفراد، حتى يتم توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافأتهم على أدائهم .

- **إدارة المسارات الوظيفية :** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل .

- **تقييم أداء العمل :** وهو بمعنى معرفة مستوى أداء كل فرد من الافراد في المؤسسة مقارنة بالعمل المطلوب منه.

**ب - الوظائف الإدارية :** وتتعلق الامر في هذا النوع من المهام بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل على ما يلي :

- **التخطيط** : والمقصود فيه هو إعداد خطة مدروسة عن نشاط الإدارة خلال فترة زمنية ابتداءً من تحديد الأهداف ثمّ وضع خطوات التنفيذ, رغم أن الموارد البشرية تعتبر عنصراً اساسياً في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الا انها تختلف في التطبيق والمتطلبات من مؤسسة إلى أخرى .

- **التنظيم:** يهدف هذا النوع إلى تجميع الموارد البشرية ومن ثم وضعها بطريقة منظّمة بحيث تكون مرتبطة في تحقيق أهداف المنظّمة الاقتصادية بفعّالية, وتشمل عملية التنظيم كل الترتيبات المتعلّقة بالعمل مثل تحديد واجبات العمّال ومسؤولياتهم بتحديد التّقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

- **الرقّابة :** ويقصد بها على أنّها نظام يقوم بتحليل ومراجعة العاملين والتأكّد من أنّ النتائج حققت الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة, وكذلك يمكن تعريفها بانها مراجعة الوظائف للتأكّد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصحيحها. والرّقابة عملية إدارية تعمل على تشجّيع واحترام القواعد التنظيمية، والتي من الممكن أن تكون ايضاً عملية وقائية ( التكوين والتوعية) وذلك من خلال التعريف بالقواعد والإجراءات والعقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها .

**-التوجيه والتحفيز :** تضع المؤسسة عدّة أنظمة لتحفيز العاملين وحثّهم على العمل بالصورة الصحيحة، حيث تعمل عملية التوجيه والتحفيز على تصميم الوظائف، ووضع أنظمة التكوين والتطوير المناسبة لتقوية إرادة العامل وتحديد وتوضيح مسؤولياته في العمل .

**- مسؤوليات استراتيجية :** ويتمثّل هذا النوع من الوظائف في التفكير بمستقبل الإدارة على المدى الطويل للاستراتيجيات والتأكد من توفّر الخصائص والشروط التي تؤدي الى نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من المسؤوليات من المدير معرفة استراتيجية المنظّمة وخططها التي يتم تنفيذها .

**ثانياً : الدور الاستراتيجي :**

يُعرف الدور الاستراتيجي, على أنه الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في ضمان الاستخدام الامثل لكل الهياكل التنظيمية, والكفاءات العلمية, والعمليات الادارية, والموارد البشرية التي تمتلكها تلك المؤسسة بهدف الاستفادة من الفرص التي تمنحها اياها بيئة العمل, من أي أثر لقيود خارجية التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهدافها .

ويرى الباحث أن الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تجعل, من الصعب, التمييز بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية, لكن بالتقرب والتعرف اكثر الى تعريفات الاستراتيجية, نلاحظ في ذلك, أنه من جهة, تبين الحاجة الى الترابط الداخلي لأنشطة ادارة الموارد البشرية فيما بينها, ومن جهة اخرى, تفرض ضرورة الترابط الخارجي مع استراتيجية المنظمة.

إن الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ليس له التصور الواضح لدى الباحثين والممارسين لهذا الدور, رغم ذلك فمن الممكن عن فكرة اساسية وهي : أن الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تتكون من ترابطين (ترابط داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها, وترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوط التنظيمية, ويتم ذلك في المدى الطويل والمتوسط), وهذان الترابطان مختلفان لكنهما مكملان لمصطلح الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

**- خصائص الدور الاستراتيجي :**

يتمتع الدور الاستراتيجي بخصائص تجعله مختلف عن باقي اساليب إدارة العنصر البشري في المؤسسة, ويمكن تلخيص هذه الخصائص، وهي :

1- تصبح إدارة الموارد البشرية مكوناً فاعلاً ومشاركاً نشطاً في ظل الدور الاستراتيجي في حياة المؤسسة مثل باقي إدارات المؤسسة, وتكون علاقتها بالمؤسسة علاقة تفاعلية, وليست علاقة تابعة منفذة للأوامر.

2- إن الدور الاستراتيجي يأتي برؤية جديدة للمؤسسة, حيث يعيد النظر في الموقع الاستراتيجي للوظائف التي تهتم بالعنصر البشري في التنظيم, لان الدور الاستراتيجي يعيد هيكلة الوظائف ويغير من ادوارها في إدارة الموارد البشرية .

3- أن المؤسسة تعيش في محيط متغير لذلك حتى تتكيف مع هذا التغيير وما تسبقه من احداث نحتاج الى الاستراتيجية, ونجاح هذه الاستراتيجية التي تعتمد عليه المؤسسة اليوم بالدرجة الاولى يقع على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري .

4- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل ايضاً مراحل الإعداد والصياغة للسياسات .

5- زيادة مهام البعُد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية معبراً عن زيادة اهميتها, مما يطرح ضرورة تقاسم اعبائها مع بقية الوظائف في المنظمة .

**ثالثاً : الدور الاستشاري :**

إن الأفراد الذين لديهم السلطة بتقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذين وتهتم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي، حيث نجد مديري الموارد البشرية بصفة عامة هم مديرون استشاريون ومسؤولون عن تقديم المساعدة والاقتراحات والحلول للمديرين التنفيذيين في الشؤون الادارية التنظيمية, عند هذا المستوى عمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري ومن هنا بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة تهتم بشؤون الأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشمولي في المؤسسة، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد اهم أعضاء المنظمة الذي يعني بصياغة استراتيجية الموارد البشرية (الأخضر، 2001) .

إن الدور الاستشاري في إدارة الموارد البشرية يكون دوره استشارياً فقط، أي بمعنى إن إدارة الموارد البشرية ليست لديها سلطة البت في شأن مشاكل الموارد البشرية او اتخاذ قرارات, لذا يقتصر دورها فقط في تقديم المقترحات والحلول عندما يتم عرضها عليها من مشاكل الموارد البشرية في الادارات الاخرى, اذ يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية, ومن ناحية اخرى فانه يقدم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المعوقات التي تظهر في العمل للمنظمة فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم (السيد, 2006) .

## 2-2 المبحث الثاني : إدارة التغيير التنظيمي

### 2-2- 1 مفهوم التغيير وإدارة التغيير :

يعرف التغيير بانه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات, وتطوير عملياتها من خلال احداث تطوير شامل في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة, مع التركيز على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بشكل خاص, ويتم ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في إدارة التغيير الذي بدوره يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة ( الدهان, 2002) .

ويرى عباس (2003) التغيير على أنه عبارة عن محاولة بعيدة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخطط لها ومعتمد في ذلك على اسلوب تحديد وتشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أفراد إدارة الموارد البشرية بصورة جماعية .

وعرفه اللوزي (2009) بأنه إحداث تعديلات في سياسات واهداف المنظمة أو في أي عنصر من عناصر التغيير التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما : استحداث اوضاع تنظيمية واساليب إدارية واوجه نشاط جديد أو ملائمة اوضاع التنظيم الجديد لكي يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها من المنظمات .

ويشير حلواني (1990) إن التغيير هو عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة لكي تكون مختلفة عن وضعها السابق وتتمكن بشكل افضل من تحقيق أهدافها, وكذلك تعني ايضاً عبارة عن إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي سياساتها وأساليبها الادارية، من اجل محاولة حل مشكلات التنظيم وايجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأكثر كفاءة وتوافق اكبر بحيث يكون بين التنظيم وتحت اي ظروف بيئية جديدة من حوله لتحقيق اهدافها.

وقد فرق الباحثون بين مصطلح التغيير والتغير، حيث ذكر بأن التغيير العشوائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من احد وإنما يرجع الى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية او التكنولوجية او الديموغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه اسم تغير. أما التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد اهدافه وسرعته ومجالاته ويطلق عليه اسم تغيير( البلوي، 2005 ) .

ويشير حسن (2009) أن مفهوم إدارة التغيير يهدف لتنمية الادارة أو تغييرها نحو الافضل, ولا بد من الاشارة الى اهمية دور المدير في عملية إدارة التغيير, فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير في موقعها المناسب وهو الامل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح .

**2-2-2 أهداف إدارة التغيير :**

يشير العقيلي (2010) إلى أن التغيير هو أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف من هذا التغيير هو تطوير المنظمة, أو تغيير اضطراري من اجل التكيف مع الظروف التي تحيط بالمنظمة كأوضاع سوق العمل أو القوانين السائدة في العمل, وعلى هذا الاساس فان هناك ثلاثة جوانب رئيسة للهدف من التغيير هي :

1- التكيف مع الظروف التي تحيط بالمنظمة كانت داخلية أم خارجية .

2- احداث تطوير تنظيمي في المنظمة .

3- أو الاثنين معاً .

كذلك يشير pattanayak & Mishra (2009) الى أن الهدف من التغيير يحدث لهدفين مهمين, هما:

1- منح العاملين في المنظمة فرصة اظهار اقصى طاقة يملكونها على المهارات والابداع نحو العمل والانتاج .

2- العمل على رفع القدرة الانتاجية للمنظمة, وفاعليتها في تحقيق الاهداف المرجوة فيها .

واورد البلبيسي (2002) أنه هناك مجموعة من الاهداف في عملية التغيير في المنظمة, وهي :

1- التوازن بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها, عند أي عملية تغيير والتي بدورها تؤدي الى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والظروف المحيطة بها, وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء .

2- تعديل ادراكية العاملين لكي تتماشى مع تلك التغييرات التي تقوم بها المنظمة, مثل الانتقال من العمل الفردي الى العمل الجماعي .

3- انجاح التغيير التقني من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة الى المنظمة واجراء التعديلات اللازمة لها .

4- تقوية العلاقات والترابط بين الافراد العاملين في المنظمة .

5- تبسيط اجراءات العمل وتسريعها من خلال تطوير العمل في المنظمة .

**3-2-2 أهمية إدارة التغيير:**

ترجع اهمية التغيير لوجود امور عديدة في المنظمة يحتم حدوثها, مثل تسارع اساليب التغيير المختلفة في عصر التكنولوجيا, إذ ما يجب المديرين احداث ذلك التغيير من اجل مواجهة التحديات المعاصرة, واشراك الافراد العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطريقة مبدعة ومتميزة من اجل نجاحه (Harvey & brown, 2001) .

يبين كل من Hill & Jones (2010) أن اهمية التغيير يؤدي الى بالثبات في المنظمة, وهذا التغيير لا يحدث الا بمواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين بشكل متزايد مما يستوجب في هذا الامر التغيير بشكل مستمر في الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي .

وتكمن اهمية التغيير داخل المنظمة باعتباره أسلوب حياة, لذلك نلاحظ ان الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمراً على مرور الوقت هو التغيير, من تهيئة المدير والعامل في المنظمة على قبول عملية التغيير في ظل تلك الظروف المحيطة, والمتمثلة بالتقدم التكنولوجي والتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية سلوكية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية المحيطة التي تفرض نفسها (Decenzo, 1999) .

ويرى Paton & McCalman (2010) أن اهمية التغيير تبرز في حالات معينة, فلابد فيها من احداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات هي :

1- حدوث تقلبات بيئية خارجية ويتطلب من المنظمة الاستجابة السريعة, فتبرز اهمية التغيير باعتباره العامل القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة .

2- دخول التكنولوجيا المتقدمة في اجراءات العمل والتي تتطلب أجراء تغييرات متعددة وتدريجية كما يكون الامر في عمليات التدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدامها .

3- الفشل في تحقيق الاهداف المخطط لها والتي يجب أن تنجز في فترة زمنية محددة وخاصة عندما يتعلق الامر بدخول المنافسين في السوق .

4- ظهور التأثير في سلوك الافراد العاملين في المنظمة, فالبدء بإحداث التغيير يعمل على اثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير ايضاً.

ويرى الباحث ان أهمية التغيير تجري في سبيل الاستمرارية والبقاء, والمنظمة التي لا تستطيع احداث التغيير يكون مصيرها الفشل حتماً, من أجل نجاح عملية التغيير هناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها, وأن تتم عملية التغيير بشكل تدريجي لعدم مفاجئة كادر العمل بذلك, وان لا يسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المنظمة, لذا يعد التغيير من اهم العوامل التي تساعد على الاستمرار والتوازن في حياة المنظمة, فتحقق درجة من الثبات التي تعتبر من اهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة في المنظمة.

**4-2-2 اساليب إدارة التغيير :**

إن عملية تحديد الاساليب الذي تتبناه المنظمة في التغيير تعد من الامور المهمة في انجاح عملية التغيير, ويشير العطيات (2006) أنه يمكن تقسيم أسلوب التغيير الى ثلاثة اساليب رئيسية, وهي :

1- اسلوب التغيير الجذري : تلجأ العديد من المنظمات الكبيرة والناجحة الى احداث عملية التغيير الجذري من اجل تحقيق المزيد من الربح والبقاء والمنافسة, وأن هذا الاسلوب يمتاز بانه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في المنظمة خاصة عند الدخول الى الاسواق الجديدة .

2- اسلوب التغيير التدريجي : ويتم هذا الاسلوب بمشاركة عدد كبير او قليل من الافراد في التغيير بهدف تحسين الانتاجية او خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين, يتميز هذا الاسلوب بأنه يحدث ضمن فترة زمنية ثابتة وبطيئة.

3- اسلوب المزج بين الاسلوبين : يلجأ المديرون للمزج بين الاسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه احداث تغيير جذري وسريع في المنظمة, فيتم البدء في البرامج المتدرج, وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والاولويات .

**5-2-2 أنواع إدارة التغيير:**

يصنف (بيتر, 2006) أنواع إدارة التغيير كما ترجمها محمد رياض الابرش, وهي :

1- التغيير الجذري والتغيير الجزئي : يتم في هذا النوع التمييز عن مجال أو أثر التغيير في المؤسسة, فاذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المؤسسة كالآلات أو الاجهزة, فأن التغيير يعد في هذا الجانب تغييراً جزئياً, أما اذا شمل كافة جوانب القطاعات في المؤسسة, فيعتبر التغيير شامل, فانه يعتبر تغيير شامل, وهناك ايجابيات في التغيير الشامل بالمقارنة مع التغيير الجزئي يتمثل بعدم حدوث خلل أو نوع من عدم الاتزان في المؤسسة عند حدوث ذلك التغيير بعكس التغيير الجزئي لذلك .

2- التغيير السريع والتغيير التدريجي: ويقصد في هذا النوع من التغيير الذي قد يكون فيها التغيير التدريجي والبطيء اكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب في تحديد سرعة التغيير ايهما الافضل .

3- التغيير المادي والتغيير المعنوي : ويشمل التغيير في هذا النوع من التغيير المادي وهو التغيير الذي يحدث على مستوى الادوات واجراءات العمل في المؤسسة بعيداً عن العاملين, والتغيير المعنوي فيشمل التغيير في سلوك العامل أو تحفيزه .

كما يمكن تقسيم عملية التغيير في المنظمات إلى نوعين اساسيين, هما:

1- التغيير المخطط: ويقصد في هذا النوع من التغيير بأنه الاسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة, ويتطلب تضافر جهود العاملين ومواصلة المراقبة للتغيير الذي يحدث, ورصد جميع التغييرات التي تحيط بالمؤسسة, سواء كانت داخلية أم خارجية, فالتغيير المخطط والمبرمج ليس فقط رد فعل واستجابة لحل مشكلة معينة في العارض البيئي, وانما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية, وتعمل على احداث تغيير, والتخطيط له قبل حدوثه من اجل التحقق من نجاح التغيير (حريم, 2006) .

2- التغيير غير المخطط (العارض) : يعرف هذا النوع من التغيير في الادارة التنظيمية والموارد البشرية وهو التغيير الذي يحدث بصورة تلقائية بسبب عدة عوامل بيئية اغلبها خارجية وعشوائية من دون أي اهتمام من قبل أي جهة فاعلة اخرى تقع خارج المنظمة (الصيرفي, 2007) .

### 6-2-2 الاطراف الفاعلة في إدارة التغيير :

إن التغيير سواء كان إرادياً ومقصوداً في اطار الادارة التنظيمية أم مفروضاً بفعل التأثيرات التي تحيط بالمنظمة, حيث يحدث على ارضية اجتماعية متكونة من افراد ومجموعات لهم تصور وسلوك عند الشروع في احداث التغيير, يؤكد الباحثون على أن هؤلاء الفاعلين(افراد ومجموعات) ليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات ولا نفس نمط الحياة.

وبسب هذا الاختلاف الذي بين الافراد والمجموعات يصنف الباحثون الاطراف الفاعلة في إدارة التغيير الى نوعين, وهما :

1- اطراف تتأثر بالتغيير : تتمثل ضحايا التغيير التنظيمي عموماً من الافراد والمنظمات الذين يخضون للتغيير لذا نلاحظ أن تلك الاطراف تتأثر في عملية التغيير التي تحدث في المؤسسة وبشكل واضح.

2- اطراف إدارية وقيادية لعملية التغيير : ما يحدث في المؤسسة من تغيير لا يتم من دون قائد إداري مستعد للقيام به, ويكون المشجع والمبادر على عملية التغيير, لذا تؤكد كافة الاتجاهات الحديثة في الإدارة بشكل عام يكون للقائد الدور الفعال في احداث التغيير, وجاء هذا التأكيد ليبين أن المسؤولين في المنظمة يجب أن لا يكونوا مجرد إداريين, بل قادة للتغيير قادرين على التنبؤ بالمستقبل وتعبئة الموارد البشرية لتحقيق مشروع التغيير (Roy, 1989).

### 7-2-2 مجالات إدارة التغيير:

تمتلك إدارة التغيير عدة أعمال تناولت مسالة التغيير وهي من يقوم بالتغيير وعلى أي شيء يتم التغيير, فمنها ما تؤكد على الحاجة الى التغيير في الاستراتيجية والهيكلة والمناخ التنظيمي ونظام المعلومات, واخرى تركز على الجانب السلوكي للعاملين وضرورة التغيير تماشياً مع التغيير التكنولوجي, في حين ترى بعض الاعمال أن تحسين وتطوير الإداء الفردي والمؤسسي من القوى العاملة والدافعة للتغيير التنظيمي, ويضيف آخرون أن التغيير يكون في الاسلوب الإداري والثقافة التنظيمية والمهام والوظائف (الشماع وحمود, 2007).

إن عملية إدارة التغيير في المنظمة هي عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة, لذا تتأثر حتماً باقي اجزاء المنظمة إذا تم احداث تغيير ما في أحد مكوناتها, فيجب مراعاة أي تغيير يحدث وما هو

المطلوب اجراءه لتجنب الفشل في التغيير, فالأبحاث تؤكد أن التغيير التنظيمي وضع في اولوية اهتماماتها في المنظمة, بحيث اذا مس احد مجالاتها بالتغيير سيؤثر على باقي مجالاتها الاساسية .

يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش في بيئة تفرض عليها الاستجابة من خلال التغيير بهدف تحقيق التكيف أو السيطرة عليها أو على جزء منها, ويمكن ان يحدث التغيير في كل اجزاء المنظمة, وبصفه عامة فان المجالات الشائعة في التغيير, والتي سيركز عليها, وهي :

1- **مجال التغيير في الاستراتيجية** : أن التغيير في الاستراتيجية يشير الى الوضع الذي ترغب المؤسسة أن تكون عليه مستقبلاً, ويتم ذلك من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التي تعمل بها من اجل التقليل من التهديدات التي تعترضها وتعظيم الفرصة المتاحة, والمنظمات اليوم أدركت أن أداءها سوف يكون ناجحاً اذا تم التركيز على تحديد الاتجاهات بشكل واضح على المدى البعيد بالإضافة الى المدى القصير والمتوسط .

ويرى الباحث أن كل استراتيجية هي عملية تغيير الا أن كل تغيير ليس بالضرورة أن يكون استراتيجياً لذا أن عملية التغيير تلازم الخيارات الاستراتيجية وتندمج مع كافة انواعها, كما أن دوافع التغيير تنتج سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من تغيير استراتيجي .

يعتبر التغيير في الاستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة المحيطة التي تعمل بها المنظمة, ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الاستراتيجية, وهو التغيير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو تغيير استراتيجياتها العامة من اجل المنافسة أو التغيير في استراتيجياتها التوسعية أو غير ذلك من جوانب التغيير.

يؤكد جاري ديسلر (2003) انه عادةً ما يبدأ إعادة النظر في استراتيجية المنظمة ورسالتها عندما يبدأ التغيير التنظيمي في المنظمة, وعليه فان التغيير الاستراتيجي عادةً ما يتطلب اجراء بعض التغييرات الأخرى التي لا بد منها مثلاً : تغييرات في سياسات المنظمة, وانشطة ومهام العمل, والاساليب التكنولوجية المستخدمة, والهيكل التنظيمي, والثقافة التنظيمية.

2- **التغيير في الهيكل التنظيمي**: يعكس الهيكل التنظيمي توزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة, ويعتبر هذا التغيير من اكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير في المنظمة, التي يكون فيها معظم التغييرات في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي ونظام العلاقات الوظيفية فيها.

يؤدي التغيير عموماً في الهيكلة الى التغيير في التنظيم ككل حتى إذ كانت بدايته تمس الهيئات, ونلاحظ من خلال هذا الفعل التأثير المباشر على العلاقات بين العاملين في المنظمة, التي على اساسها يجب اعادة تنظيم الاقسام, العلاقات العامة, تغيير في العمل.

3- **التغيير في التقنيات المستعملة** : بسبب التقدم السريع للتغيير التكنولوجي في التقنيات المستعملة وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فان التغييرات التكنولوجي اصبحت حاجة ملحة وذات اهمية كبيرة في الإوانة الاخيرة, مما يرى الكثير من الباحثين على اعتبار التكنولوجية المتطورة واساليب الانتاج الحديثة هي السبب الرئيسي نحو التغيير التنظيمي, ويأخذ التغيير التكنولوجي في التقنيات المستعملة عادةً عدة اشكال كإدخال الآلات والمعدات الجديدة أو استخدام فنون واساليب حديثة في العمل المقدم, او ادخال نظم الالكترونية مستحدثة, وتعتبر هذه التغييرات التي تجري أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزماني له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة, مما يستدعي الأمر على الإدارة التي تعنى بشؤونه تحمل مسؤوليات اكثر (الخضيري, 2003).

4- **التغيير في الثقافة التنظيمية**: يطلق على الثقافة التنظيمية انها السلوكيات والاعمال التي يقوم بها الافراد بناءً على أساس معتقدهم وقيمهم واتجاهاتهم لذلك فان الطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومتعقدات جديدة بالإضافة لذلك .

وهناك عدة عوامل تشجع على التغيير في الثقافة, ويجب أن يستفيد منفذو التغيير من توفرها, حيث أن خصائص الثقافية التنظيمية المرغوب التغيير فيها ليست دائماً تكون مرئية ومحفوظة ومفهومة من قبل العاملين بل تكون محتواه ومندمجة في عملهم ونشاطهم وفي كل الحالات يجب ضمان التغيير, ويعتبر التغيير في هذا النوع من اصعب المهام التي تقوم المنظمات به بالأخص إذ كانت المنظمة قوية وراسخة في اذهان الزبائن, لهذا تلجأ في التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون أن تمس تلك المبادئ والقيم لدى عامليها, أو اضافة قيم ومبادئ جديدة يجب أن لا تتعارض مع تلك المبادئ والقيم المتوفرة لدى المؤسسة.

## 3-2 المبحث الثالث : الدراسات السابقة

### 1-3-2 : الدراسات باللغة العربية :

**1- دراسة البدارين وبني سلامة ( 2016) بعنوان : دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد .**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، وتم قياس التغير التنظيمي في ثلاث ابعاد (التغيير في الهيكل, التغيير التقني, التغيير في الخدمات) ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (152) موظفاً، واستردت الباحثتان من الاستبانات التي تم توزيعها (152) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع و القيام بوصفها وصفا دقيقا.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج** : أظهرت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي.

**2- دراسة ليندة (2014) بعنوان : دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف .**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين الادارة العليا و ادارة الموارد البشرية ومجال السلطة الذي تتمتع به ومعرفة مكانة ادارة الموارد البشرية ومعرفة اهم ممارساتها وتم دراسة ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل المتمثل في أبعاده ( التسيير الاستراتيجي, التسيير بمنطق الكفاءات ,تعبة العاملين ,القيام بدور الاستشاري , ودور التفاوض) تم استخدام و اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهدافها.

**وتوصلت الدراسة الى النتائج من أهمها** : تقوم ادارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى, وتقوم ادارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية. تسيير ادارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف , وقد اكد مديرو الموارد البشرية

على انهم يوظفون على اساس المهارة ثم الشهادة العلمية. تمارس ادارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية مما يعني انا لمديري ادارة الموارد البشرية جزء من سلطة اتخاذ قرار التغير .

**3- دراسة ثابت (2011) بعنوان : دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة – فلسطين .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهمية الـدور الـذي يمكن أن تلعبه المـوارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب من وجهة نظـر مديري هذه المؤسسات واستخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدم اسلوب جمع البيانات من خلال توزيع نموذج استبانات قام الباحث بتطويرها لهذا الغرض .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير وإن أراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة, وكذلك ضرورة توضيح الاهداف النهائية للمؤسسة مما يساعد في احداث التغير كما اكدت الدراسة على تحديد دور كل عضو في فريق العمل لضمان التنفيذ السليم ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد دور كل عضو في فريق العمل.

**4- دراسة بن حرزالله (2010) بعنوان : تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغير .**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور تسيير الموارد البشرية باعتباره أحد وظائف المؤسسة التي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى في ادارة التغيير الهادف الى زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة فاعلية اداء مواردها البشرية و معرفة دور الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل أدارته سواء في مرحلة التهيئة او في مرحلة تنفيذه او مرحلة تعزيزه من خلال توظيفه لمختلف وظائفه و كشف النقاب على دور تسيير الموارد البشرية في المساهمة في التحكم في ادارة التغيير .

**5- دراسة عقيل (2010) بعنوان : ادارة القوى البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي .**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أن إدارة القوى البشرية في الأجهزة الإدارية الأردنية، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لان مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد، إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع بها أفرادها من مهارات

وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. كما أن أداء الموظفين الجيد هو الطريق إلى نجاح المؤسسات في أداء عملها بتميز وكفاءة، ويتأتى هذا من خلال اهتمام المؤسسات في جميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث برامج التدريب، وطرق التحفيز وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء.

**وخلصت هذه الدراسة الى النتائج الأتية :** تعاني مؤسسات القطاع العام في الأردن من سوء إدارة وتدني الفعالية والكفاءة في الأداء والإنتاجية، وإتباع الأسلوب التقليدي في التخطيط الإداري، وعدم الرجوع إلى الأساليب العلمية بالتدريب والتخطيط والتنظيم والتوجيه، ولهذا ثبت فشل بعض المؤسسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمنهجية العلمية في الإدارة كما هناك ضعف في وجود استراتيجيات واضحة تستطيع أن تحقق تناغم متكامل ومتقارب بين مستوى القيادة السياسية وبين القيادات الأخرى لتواكب وتساير التغييرات القادمة إما من المجتمع الدولي أو من الحراك السياسي والاجتماعي والاقتصادي داخل الدولة الهادف إلى أجندة وطنية تتعلق بالتنمية السياسية والإصلاح الإداري والانفتاح على العالم مما يوجب تأسيس آلية عمل ذات منهجية عصرية لمنظومة التخطيط الاستراتيجي.

**6- دراسة بوداود (2007) بعنوان: التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة .**

هدفت الدراسة الى التعرف على مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** أن قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراؤه يعتبر أبرز معوق لعملية التغيير بالمؤسسة وذلك يعود بنتائج تبرز تأثير التغيير التنظيمي من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم ومن ثم أداء المنظمة، وذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والاتصال.

**7- دراسة الطراونة (2006 ) بعنوان : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وأثرها على الأمن الوطني .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاكل الإدارية في القطاع العام الأردني، وسبل علاجها ومكافحتها. والتعرف على مفاهيم الإدارة العامة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية في البيئة

الإدارية الأردنية، ومعرفة عناصرها وطرق تنفيذها. ومدى ملائمتها مع التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لها (الإدارة الحديثة والإدارة المفتوحة) و التعرف على منهجية إدارة الموارد البشرية في إدارات الدولة الأردنية. من خلال دراسة ميدانية لبعض مؤسسات القطاع العام والتعرف على مدى مساهمة جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والإبداع وأثرها على تنمية الموارد البشرية في الأردن و اثرها على انعكاسات ومؤثرات منهجية إدارة الموارد البشرية على الأمن الوطني الأردني وسبل تعزيز الايجابيات والتخلص من السلبيات.

**خلصت هذه الدراسة الى النتائج الاتي :** الإشارة إلى دور عملية تنمية الموارد البشرية في بلورة ملامح التنمية الشاملة الملبية للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان نظراً لكونها إطاراً للتوعية بالقضايا المرتبطة أساساً بعملية التقدم. ولابد من التأكيد على التنسيق والتكامل بين السياسات السكانية وسياسات القوى العاملة وسياسات الاستخدام وسياسات التعليم واستراتيجية التنمية، من أجل أن تضطلع بدورها في تنمية الموارد البشرية وفي التنمية الشاملة، وهذا التكامل ما هو إلا أحد جوانب خطة تنمية الموارد البشرية التي لابد أن تكون شاملة، ولابد أن تكون مكوناتها متآزرة تسير بخطى متوازية متناسقة، وتلك هي مهمة التخطيط الشامل للتنمية وما وراءه من أهداف اقتصادية واجتماعية بعيدة المدى ومتوسطة المدى .

**8- دراسة مرزوق (2006) بعنوان : فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية .**

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

**خلصت الدراسة الى النتائج :** تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة و كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي وان غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تنجح في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

**9- دراسة رمضان (2005) بعنوان : إدارة التغيير في التطوير التنظيمي .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية.

**خلصت الدراسة إلى النتائج :** أن للقيادة الإدارية دور هام في إنجاح عملية التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كما هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة من حيث الكفاءة في العمل، حيث تتفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية .

**10- دراسة عايش (1998) بعنوان: اتجاهات الموارد البشرية وسياساتها في دولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على التنمية الوطنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحصول على خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على التنمية الناجحة للموارد البشرية على المستوى الوطني والمشاركة الايجابية في الاقتصاد العالمي.

**خلصت الدراسة النتائج الأتية :** إلى إنه في الدول النامية التي تتمتع بتوافر رأس المال البشري اللازم والرؤية السياسية والاقتصادية الصائبة والتوافق الاجتماعي، فإن لديها القدرة على المشاركة في ثورة الاتصالات والمعلومات والاستفادة منها في كل المجالات، السياسة، الاجتماعية، الاقتصادية، والأمنية.

**2-3-2 الدراسات باللغة الاجنبية :**

**1- دراسة langbert & Fox (2011) بعنوان : أدارة الموارد البشرية والتغييرات التكنولوجية .**

هدفت هذه الدراسة معرفة أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال . وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية.

فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: إن احد التغييرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مدراء الموارد البشرية العامون عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبداء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل اكبر في التخطيط للموارد البشرية . هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية وإدارة هذه الموارد.

**2- دراسة Kotter (2007) بعنوان : قيادة التغيير واسباب نجاح المنظمة .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من مائة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة.

**خلصت الدراسة الى النتائج** : من الضرورة إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة لذا يجب إقامة تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات و وضع رؤية واستراتيجية مستقبلية للتغيير وضرورة العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المؤسسة مما يودي لمنح الأفراد السلطات والصلاحيات اللازمة للعمل التي توفر تخطيط منهجي لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ضمن عملية التغيير الاستراتيجي والتي تودي الى تعزيز المكاسب المحققة.

**3- دراسة Bennington & Habir (2003) بعنوان : إدارة الموارد البشرية في اندونيسيا**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية (في اندونيسيا) , حيث يختلف من مدير لأخر وهو يعتمد على حجم المؤسسة والقطاع الذي تعمل به والتأثير الثقافي السائد ويعتمد أيضا على شكل الملكية للمشروع .

وقد أوضحت هذه الدراسة أن درجات التفويض للمستويات الأقل تزداد في مؤسسات القطاع الخاص عنة في بقية القطاعات العاملة في اندونيسيا وان إدارة الموارد البشرية الحالية في اندونيسيا تواجه العديد من التحديات ومثال ذلك التغيرات الثقافية والفهم الكفء لأداء المهام كأولوية لمدراء الموارد البشرية .

**4- دراسة Doorewaard and Benschop (2002) بعنوان : إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي .**

هدفت هذه الدراسة إلى وجود عدة مداخل لمساهمة الموارد البشرية في عملية التغيير بالمنظمات، كما ناقشت الدراسة مدى ضرورة وحساسية الدور المعنوي والعاطفي لتضافر الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

وتوصلت الدراسة الى : بأن الموارد البشرية العاملة بحاجة إلى ادراك القيمة المستمرة للتغيير بالنسبة للموظفين من خلال تطوير درجة الثقة والاعتمادية بالموارد البشرية. ضرورة ادراك الدور الجوهري للموارد البشرية العاملة بالمنظمات واشراكهم في إحداث التغيير سيؤدى إلى فهم أكبر لعملية التغيير. ضرورة الاهتمام بعادات وتقاليد الأفراد لما تلعبه من دور مهم في إحداث التغيير.

## 3-3-2 ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة :

الجدول رقم **(1)** ملخص الدراسات السابقة

| عنوان الدراسة | الباحث والسنة | أهداف الدراسة | النتائج |
|---|---|---|---|
| دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد. | البدارين وبني سلامة (2016) | هدفت الدراسة الى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، وتم قياس التغير التنظيمي في ثلاث ابعاد (التغيير في الهيكل, التغيير التقني, التغيير في الخدمات). | اظهرت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي. |
| دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف | دراسة لينذة (2014) | هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين الادارة العليا وادارة الموارد البشرية ومجال السلطة الذي تتمتع به ومعرفة مكانة ادارة الموارد البشرية ومعرفة اهم ممارساتها . | تقوم ادارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية وتقوم ادارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى |
| دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة – فلسطين | دراسة ثابت (2011) | هدفت الدراسة إلى التعرف على اهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب من وجهة نظر المديرين . | الى أن رؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير ان أراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة . |

| | | | |
|---|---|---|---|
| تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغير | بن حرز الله (2010) | هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور تسيير الموارد البشرية باعتبارات أحد وظائف المؤسسة التي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى في ادارة التغيير الهادف الى زيادة فاعلية المنظمة | من خلال زيادة فاعلية اداء مواردها البشرية و معرفة دور الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل أدارته سواء في مرحلة التهيئة لا حداثة او في مساهمة ادارة الموارد البشرية في تعزيز والتحكم في ادارة التغيير من خلال مرحلة توظيفه لمختلف الوظائف في المؤسسة |
| ادارة القوى البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي | عقيل (2010) | هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أن إدارة القوى البشرية في الأجهزة الإدارية، العامة منها والخاصة، | تعاني مؤسسات القطاع العام في الأردن من سوء إدارة وتدني الفعالية والكفاءة في الأداء والإنتاجية، وإتباع الأسلوب التقليدي في التخطيط الإداري، وعدم الرجوع إلى الأساليب العلمية بالتدريب والتخطيط والتنظيم والتوجيه |
| التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة . | بوداود (2007) | هدفت الدراسة الى التعرف على مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة. | أن قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراؤه يعتبر أبرز معوق لعملية التغيير بالمؤسسة |
| ادارة الموارد البشرية في القطاع العام وأثرها على الأمن الوطني . | الطراونة (2006 ) | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاكل الإدارية في القطاع العام الأردني، وسبل علاجها ومكافحتها. والتعرف على مفاهيم الإدارة العامة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية في البيئة الإدارية الأردنية، ومعرفة عناصرها وطرق تنفيذها | الإشارة إلى دور عملية تنمية الموارد البشرية في بلورة ملامح التنمية الشاملة الملبية للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان نظراً لكونها إطاراً للتوعية بالقضايا المرتبطة أساساً بعملية التقدم |

| | | | |
|---|---|---|---|
| فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية . | مرزوق (2006) | هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. | تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة |
| إدارة التغيير في التطوير التنظيمي | رمضان (2005) | هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية. | أن للقيادة الإدارية دور هام في إنجاح عملية التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كما هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة من حيث الكفاءة في العمل |
| اتجاهات الموارد البشرية وسياساتها في دولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على التنمية الوطنية . | عايش (1998) | هدفت الدراسة إلى التعرف فحص أثر الحصول على خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على التنمية الناجحة للموارد البشرية على المستوى الوطني والمشاركة الايجابية في الاقتصاد العالمي. | إلى إنه في الدول النامية التي تتمتع بتوافر رأس المال البشري اللازم والرؤية السياسية والاقتصادية الصائبة والتوافق الاجتماعي |
| قيادة التغيير واسباب نجاح المنظمة . | Kotter (2007) | هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من مائة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة. | من الضرورة إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة لذا يجب إقامة تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات و وضع رؤية واستراتيجية مستقبلية للتغيير |
| إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي . | Doorewaard and Benschop (2002) | هدفت هذه الدراسة إلى وجود عدة مداخل لمساهمة الموارد البشرية في عملية التغيير بالمنظمات | مدى ضرورة وحساسية الدور المعنوي والعاطفي لتضافر الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي . |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أدارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية. | ( 2011) langbert | هدفت هذه الدراسة معرفة أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال | دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية |
| إدارة الموارد البشرية في اندونيسيا | Bennington & (2003) Habir | هدفت الدراسة إلى أن الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية (في اندونيسيا) يختلف من مدير لأخر وهو يعتمد على حجم المؤسسة والقطاع الذي تعمل به والتأثير الثقافي السائد ويعتمد أيضا على شكل الملكية للمشروع | أن درجات التفويض للمستويات الأقل تزداد في مؤسسات القطاع الخاص عنة في بقية القطاعات العاملة في اندونيسيا |

(من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة).

### 4-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

نلاحظ مما سبق من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية، فان ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بالاتي :

**1-** تميزت هذه الدراسة بتناولها موضوع دور ادارة الموارد البشرية وربطه بموضوع مهم حيث لا يقل أهمية عن سابقه وهو ادارة التغيير التنظيمي حيث يحتل مركز الصدارة في اولويات برامج الإصلاح الإداري المطروحة .

**2-** تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ان الباحث قام بتطبيقها على قطاع مهم وحيوي وهو قطاع اقتصادي, واختبار قدرة دور الموارد البشرية في ادارة التغير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في **سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة** موضوع يشكل أهمية كبرى، ونحن على عتبة القرن الحادي والعشرين بتحدياته الكبيرة .

**3-** تأتي هذه الدراسة كمحاولة جادة للوقوف على اثر دور الموارد البشرية على ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وذلك من خلال تطبيق ادوار ادارة الموارد البشرية التي تناولها الباحث وما مدى تأثيرها على التغيير التنظيمي, وذلك في ضوء الخدمات

الجديدة المنتظرة من هذه السلطة في عالم متجدد، وفي ضوء ثورة تكنولوجية متسارعة بكل مبتكراتها وأجهزتها. .

**5-3-2 اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة ( العربية والاجنبية) تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال :

1- ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة وتوجيه الباحث للأدوار الاكثر اهمية بالنسبة لمجتمع دراستنا من اجل الوصول الى النتائج المرجوة من خلال تلك المتغيرات التي تم تحديدها في انموذج الدراسة .

2- ساهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة ( الاستبانة) وتحديد المتغيرات والأبعاد التي تم تغطيتها وتسليط الضوء عليها .

# الفصل الثالث
# الطريقة والإجراءات

**1-3 مقدمة :**

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات, التي استخدمت في الدراسة, كما يتضمن تعريفاً بمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته, والأدوات المستخدمة فيها, وكيفية بنائها, وإجراءات تطبيقها, والتأكد من صدقها وثباتها, إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية, التي استخدمت في تحليل البيانات, واستخلاص النتائج .

## 2-3 منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على مستوى دور ادارة الموارد البشرية في أدارة التغيير التنظيمي، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس, وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتم إجراء هذه الدراسة بدون فرض أية قيود أو ضوابط قد تتحكم في نتائجها، وبناءً على ذلك فأن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في هذه السلطة، حيث تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات .

## 3-3 مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لمستوى الفئة العليا والفئة الوسطى في إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (170) موظفاً ادارياً (التقرير السنوي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لعام 2016)، وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل، حيث قام الباحث بتوزيع (170) استبانة، على مجتمع الدراسة, استرد منهم الباحث (112) استبانة وتبين أن هناك (2) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي, لذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (110) استبانة .

## 4-3 مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

**أولاً: المصادر الثانوية:** وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي : المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات ادارة الموارد البشرية وادارة التغيير التنظيمي, والأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة ومتخصصة, ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية .

**ثانيًا: المصادر الأولية :** وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصيًا .

## 5-3 أداة الدراسة :

لغايات الدراسة الميدانية، قام الباحث بتطوير استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن المبحوثين، أما الجزء الثاني، فيتكون من ثلاثة أبعاد تقيس دور إدارة الموارد البشرية وتتكون من: الدور التنفيذي، والدورالاستشاري، والدور الاستراتيجي، وتمت إعادة صياغة هذا الجزء من أداة الدراسة بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة المتغيرات بالشكل المطلوب .

أما الجزء الثالث فإنه يتكون من أربعة أبعاد؛ تقيس إدارة التغيير التنظيمي: التغير التقنني، والتغيير الهيكل، والتغير الثقافي، والتغير في العمل، وتمت إعادة صياغة هذا الجزء من أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة المتغيرات بالشكل المطلوب .

وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين (ملحق رقم 2) للتحقق من مصداقيتها، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم .

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من

عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ويبين الجدول رقم (2) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها :

**جدول رقم (2) : مجالات الإجابة وأوزانها**

| الإجابات بدرجة الموافقة | القيمة المعطاة للبند أو الأوزان |
|---|---|
| موافق بشدة | 5 |
| موافق | 4 |
| محايد | 3 |
| غير أوافق | 2 |
| غير أوافق بشدة | 1 |

وتم أجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي :

### - اختبار صدق الأداة:

والتي تستخدم للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقه ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين كما ذكر سابقاً بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبداها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها (ملحق رقم 2).

### - اختبار ثبات الأداة:

تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كروبناخ ألفا لقياس درجة المصداقية لإجابات عينة مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة .

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي، ولذا فان قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (60%) فأكثر (Sekaran, 2003, P:84). وقد أظهرت

نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (3) : اختبار معامل كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات

| المحور | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا | النتيجة |
|---|---|---|---|
| المحور الأول المتعلق **الدور التنفيذي** | **18** | 0.855 | مقبولة |
| المحو الثاني والمتعلق **الدور الاستراتيجي** | **9** | 0.842 | مقبولة |
| المحور الثالث والمتعلق **الدور الاستشاري** | **5** | 0.866 | مقبولة |
| المحور المتعلق بالمتغير التابع **ادارة التغيير التنظيمي** | **20** | 0.933 | مقبولة |
| **جميع المحاور** | **52** | **0.906** | **مقبولة** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كما أن قيمة المعامل لجميع محاور الاستبانة كانت أكبر من (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصداقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لجمع بيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة .

## 6-3 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

**1- اختبار درجة المصداقية والثبات لبيانات أداة الدراسة** : والتي تم توضيحها في أداة الدراسة .

**2- مقاييس النزعة المركزية**: إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزع إلى مركز معين أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة, وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس :

**أ- الوسط الحسابي:**

تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته 3 وفقاً لمقياس لكيرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته 60% (5+4+3+2+1)/5=3، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من اجل قبول أو رفض الفرضية .

**2- مقاييس التشتت:** تبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، إذ تقيس انحرافات أو اختلاف المفردات عن أحد المستويات أو المعايير الذي هو عادة أحد المتوسطات، هذا وقد تم استخدام أهم هذه المقاييس وهي:

**- الانحراف المعياري:** ويسمى في بعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.

**د- النسب المئوية :** يستخدم هذا المقياس لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فضلاً عن استخدامه للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي لإجاباتهم والتي يطلق عليها نسبة التأثير وذلك وفقا للمعادلة التالية : نسبة التأثير = الوسط الحسابي/أعلى وزن نسبي.

**هـ- التكرارات :** استخدمت التكرارات لوصف المشاهدات والاتجاهات العامة وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

**ز- الانحدار** : ولاستجلاء آراء مجتمع عينة الدراسة بصدد معرفة أثر دور ادارة الموارد البشرية في ادارة التغيير التنظيمي : دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة, فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات معادلة الانحدار المتعدد كمقياس لإجابات أفراد العينة .

## 3-7 الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامة على النحو التالي كما مبين في الجدول رقم (4) :

**جدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية (N=110)**

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **النوع الاجتماعي** | ذكر | 86 | %78.2 |
| | أنثى | 24 | %21.8 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |
| **الفئة العمرية** | 20 سنة فاقل | 2 | %1.8 |
| | اكبر من 20- الى اقل من 30 سنة | 6 | %5.5 |
| | اكبر من 30 -الى اقل من 40 سنة | 64 | %58.2 |
| | 40 سنة فاكثر | 38 | %34.5 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |
| **المستوى التعليمي** | دبلوم فأقل | 14 | %12.7 |
| | بكالوريوس | 68 | %61.8 |
| | ماجستير | 22 | %36.4 |
| | دكتوراه | 6 | %43.6 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |
| **عدد سنوات الخبرة** | 5 سنوات فاقل | 4 | %3.6 |
| | اكبر من 5 – الى اقل من 10سنوات | 18 | %16.4 |
| | اكبر من 10– الى اقل من 15 سنة | 40 | %36.4 |
| | 15 سنة فأكثر | 48 | %43.6 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |
| **المستوى الاداري** | الفئة العليا | 24 | %21.8 |
| | الفئة الوسطى | 86 | %78.2 |
| | الفئة التنفيذية | 0 | %0.0 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |
| **المسمى الوظيفي** | مفوض | 6 | %5.4 |
| | مدير | 16 | %14.5 |
| | مساعد مدير | 12 | %10.9 |
| | رئيس قسم | 54 | %49.2 |
| | رئيس شعبة | 10 | %9.1 |
| | رئيس وحدة | 12 | %10.9 |
| | **المجموع** | **110** | **%100** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى ما يلي:

- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 86 وبنسبة 78.2%, بينما بلغ عدد الاناث 24 وبنسبة 21.8%، وهذا يعود إلى أن هناك وظائف من اختصاص الذكور دون الإناث مثل الوظائف الميدانية .

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 30- اقل من 40 حيث يبلغ عددهم 64 وبنسبة 58.2%, والفئة العمرية 40 سنة فأكثر بلغ عددهم 38 بنسبة 34.5%, وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة من متوسطي الاعمار فأكثر, بينما الفئة العمرية 21-اقل من 30 والفئة 20 سنة فأقل, بلغ عددهم 6 و 2 وبنسبة 5.5% و1.8% على التوالي . ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لا يتقاعدون بسن مبكر .

- أن 48 شخص من أفراد المجتمع والبالغ عددهم **110** كان لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر, وبنسبة (43.6%) من أجمالي أفراد المجتمع، أما ذوي الخبرة من (من 10– الى أقل من 15سنة) فقد بلغ عددهم 40 شخص من أفراد المجتمع، وبنسبة 36.4 % من مجتمع الدراسة، أما ذوي الخبرة من (من 6 – الى أقل من 10سنة) فقد بلغ عددهم 18 شخص من أفراد المجتمع، وبنسبة 16.4 %, في حين أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغ 4 شخص من مجتمع الدراسة، وبنسبة 3.6% من أفراد المجتمع، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض نسبة الدوران الوظيفي بين موظفي سلطة منطقة العقبة؛ مما يزيد من فرص وجود موظفين أصحاب خبرات عالية .

- أن حملة شهادة دبلوم فأقل بلغ عددهم 14 شخص بما نسبته 12.7% من إجمالي المجتمع، في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 68 شخص من أفراد المجتمع وبنسبة 61.8% من إجمالي المجتمع، بينما من يحملون شهادة الماجستير عددهم 22 وبنسبة20.0%, وحملة شهادة الدكتوراه بلغ عددهم 6 وبنسبة 5.5، ويعود السبب في ذلك إلى ميل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في توظيف كوادر بشرية تحمل مؤهلات عملية جامعية مستوى بكالوريوس كحد أدنى، كما يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن بعض الوظائف في المؤسسات تتطلب حصول المتقدم عليها على شهادات جامعية.

- أن أغلبية أفراد المجتمع ممن اجابوا على فقرات الاستبانة ينتمون إلى المستوى الاداري الفئة الوسطى حيث بلغ عددهم 86 وبنسبة 78.2%, بينما بلغ عدد الفئة العليا 24 وبنسبة 21.8%، ويعود السبب في ذلك أن العاملين من الفئة الوسطى يقع على عاتقهم مسؤولية ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى وكما مشار اليه في الملحق رقم (4) .

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى المسمى الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ عددهم 54 وبنسبة 49.2%, بينما المسمى الوظيفي مدير بلغ عددهم 16 وبنسبة 14.5% ويليه مساعد مدير ورئيس وحدة بلغ عددهم 12 واخيراً مفوض عددهم 6 بنسبة 5.4%، ويعود السبب في ذلك إلى أن المسمى الوظيفي رئيس قسم يقوم بمتابعة وتقييم الاعمال من قبله بصورة مباشرة اتجاه مرؤوسيه لذا تكون حاجة سلطة منطقة العقبة لمثل هذا المسمى في جميع اداراتها وكما مشار اليه في الملحق رقم (4).

# الفصل الرابع
# عرض وتحليل البيانات

بغية من استجلاء آراء مجتمع عينة الدراسة بصدد دور ادارة الموارد البشرية واثرها في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة, فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة .

## المبحث الأول : تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع عينة الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لعينة مجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي 4/5 =0.8 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات، وتمثل 5 عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجداول رقم (5) التالي :

**الجدول رقم (5) : الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة**

| المتوسط المرجح | المستوى |
|---|---|
| 1- 1.79 | **قليلة جداً** |
| 1.8- 2.59 | **قليلة** |
| 2.6- 3.39 | **متوسطة** |
| 3.4- 4.19 | **عالية** |
| 4.20 - 5 | **عالية جداً** |

وكانت نتائج إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي :

**السؤال الأول: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية .**

### 1 – الدور التنفيذي (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 18 سؤال تم صياغتها بشكل فقرات, وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل:

**الجدول رقم (6) : نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول الدور التنفيذي (N=110)**

| المحور الأول | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 1. تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بالأهداف الاساسية . | **3.12** | **1.067** | متوسط |
| 2. تستخدم السلطة قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها. | **3.01** | **1.004** | متوسط |
| 3. تنفيذ تخطيط الموارد البشرية في السلطة كما خطط له. | **2.69** | **1.047** | متوسط |
| 4. يتم تقييم تخطيط القوى البشرية من قبل الادارة العليا باستمرار | **2.89** | **0.951** | متوسط |
| 5. تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وتسعى الى | **3.05** | **0.984** | متوسط |

| | | | |
|---|---|---|---|
| تطويره . | | | |
| 6. تهتم الموارد البشرية بتطوير مهارات أفراد المنظمة لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة . | 3.09 | 1.036 | متوسط |
| 7. تقوم ادارة الموارد البشرية بتهيئة العاملين لأحداث التغير من خلال وسائل الاعلام . | 2.43 | 0.991 | قليلة |
| 8. تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين على قبول التغير. | 2.69 | 1.064 | متوسط |
| 9. يوجد تحليل وظيفي بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية | 2.81 | 0.959 | متوسط |
| 10. تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من الوظائف كما ونوعا | 2.92 | 1.046 | متوسط |
| 11. اختيار الكادر الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بناءً على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات ...الخ. | 2.52 | 1.029 | قليلة |
| 12. تقوم ادارة الموارد البشرية بتثقيف الموظفين العاملين بالمنظمة باي تعديلات خاصة بهم . | 2.74 | 1.152 | متوسط |
| 13. تقوم الادارة العليا في المنظمة بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة بتوصية من ادارة الموارد البشرية . | 2.78 | 1.008 | متوسط |
| 14. يتم في السلطة تنفيذ العمل بترتيب الخطوات المتتالية له | 2.90 | 0.943 | متوسط |
| 15. تستخدم المنظمة اسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة | 2.85 | 1.156 | متوسط |
| 16. تتعامل الادارة العليا في المنظمة بسرعة لحل المشكلات التي تعترض التغيير الجذري لعمليات السلطة . | 2.67 | 1.101 | متوسط |
| 17. تستخدم المنظمة نظام اتصال فعال لربط جميع المستويات الادارية لتقاسم المعرفة . | 2.90 | 1.137 | متوسط |
| 18. يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة بما يتوافق مع التطورات في بيئة العمل . | 2.81 | 1.150 | متوسط |
| **الدور التنفيذي ككل** | **2.831** | **0.742** | **متوسط** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع عينة الدراسة على محور الدور التنفيذي وعلى مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرة رقم (1) على أعلى وسط حسابي قدره ( 3.12), ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقتربون بآرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية محور الدور التنفيذي، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على أقل وسط حسابي بلغ( 2.43) مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات.

## المطلب الثاني: رأي أفراد العينة حول الدور الاستراتيجي (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 9 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي, وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (7)

نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لعينة الدراسة ككل حول المحور الثاني الدور الاستراتيجي .

**جدول رقم (7) : نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستراتيجي (N=110)**

| المحور الثاني | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 19. يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة | 2.636 | 1.055 | متوسط |
| 20. تصاغ رسالة المنظمة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المناطق | 2.854 | 1.107 | متوسط |
| 21. تقوم السلطة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي . | 2.763 | 1.030 | متوسط |
| 22. تهتم السلطة بدراسة وتحليل الأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي. | 2.654 | 1.120 | متوسط |
| 23. يتم تحليل البناء التنظيمي للسلطة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 3.054 | 0.965 | متوسط |
| 24. تعمل السلطة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية. | 2.909 | 1.088 | متوسط |
| 25. تقوم المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها. | 2.854 | 1.123 | متوسط |
| 26. تقوم المنظمة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك النتائج . | 2.854 | 1.003 | متوسط |
| 27. تسعى المنظمة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الاخرى العاملة في المنظمة . | 2.854 | 0.965 | متوسط |
| **الدور الاستراتيجي ككل** | **2.636** | **1.055** | **متوسط** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع عينة الدراسة على أن عناصر محور الدور الاستراتيجي، حيث نالت الفقرة رقم (23) على أعلى وسط حسابي قدره (3.05)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع عينة الدراسة، بينما كانت الفقرة رقم (19) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (2.63)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول تلك الفقرات .

## المطلب الثالث: نتائج رأي أفراد العينة حول الدور الاستشاري (المحور الثالث )

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور الثالث :

**جدول رقم (8) : نتائج رأي أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستشاري (N=110)**

| المحور الثالث | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 28. تقوم ادارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة المنظمة . | 2.78 | 1.043 | متوسط |
| 29. تقدم ادارة الموارد البشرية في السلطة معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات السلطة عندما يطلب منها | 3.00 | 1.049 | متوسط |
| 30. تقوم ادارة الموارد البشرية في السلطة بعمل تقارير عن الموظفين لتقييم الاداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار | 2.94 | 1.021 | متوسط |
| 31. ترفع تقارير عن اداء الادارات الاخرى فيما يتعلق بالقوى البشرية الى الادارة العليا . | 2.89 | 1.175 | متوسط |
| 32. رفع تقارير عن مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة واقتراح التعديل . | 2.89 | 1.111 | متوسط |
| **الدور الاستشاري ككل** | **2.901** | **0.870** | **متوسط** |

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بمحور الدور الاستشاري تقع ضمن الوسط الحسابي المتوسط والمقبول، وقد نالت الفقرة رقم (29) على أعلى وسط حسابي قدره (3.00), ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور الدور الاستشاري كعنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية، بينما كانت الفقرة رقم (28) التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (2.78)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

## المطلب الرابع : نتائج رأي أفراد العينة حول مستوى ادارة التغيير التنظيمي

### المحور الأول - التغيير التقني :

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي, وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التغيير التقني .

**جدول رقم (9) : نتائج رأي أفراد العينة حول مستوى التغيير التقني (N=110)**

| المحور الرابع | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 1. يوجد اهتمام بأحداث تغيير مستمر في المعدات التكنولوجيا المستخدمة في العمل . | **3.472** | **1.114** | **عالية** |
| 2. تحرص الادارة على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية المتعلقة بالعمل . | **3.381** | **1.022** | **متوسط** |
| 3. يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال استخدام احدث الاساليب التكنولوجية . | **3.254** | **1.035** | **متوسط** |
| 4. يتم استخدام الانترنيت في تحسين جودة الخدمة المقدمة . | **3.418** | **1.078** | **عالية** |
| 5. يتم توفير مختلف التسهيلات التكنولوجيا للعاملين . | **3.490** | **1.098** | **عالية** |
| **التغيير التقني ككل** | 3.403 | .8882 | عالية |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الاول والمتعلقة بالتغيير التقني تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول، وقد نالت الفقرة رقم (5) على أعلى وسط حسابي قدره (3.490)، بينما كانت الفقرة رقم (3) التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.254)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

**المحور الثاني- التغيير الهيكلي**

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (10) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التغيير الهيكلي

**جدول رقم (10) : نتائج رأي المجتمع حول التغيير الهيكلي (N=110)**

| التغيير الهيكلي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 6. يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف جديدة | **3.381** | **1.004** | متوسط |
| 7. يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل | **3.181** | **0.997** | متوسط |
| 8. يتم فصل الوحدات الادارية عند الضرورة | **3.545** | **0.934** | عالية |
| 9. يتم احداث تغيير دورية في الوحدات الادارية | **3.436** | **0.991** | عالية |
| 10. يتم دمج الوحدات الادارية عند الضرورة | **3.381** | **0.928** | عالية |
| **التغيير الهيكلي ككل** | 3.385 | .7794 | متوسط |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للتغيير الهيكلي تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول، وقد نالت الفقرة رقم (8) على أعلى وسط حسابي قدره (3.545)، بينما كانت الفقرة رقم (7) التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.181 ، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

**المحور الثالث- التغيير الثقافي**

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التغيير الثقافي .

**جدول رقم (11) نتائج رأي عينة الدراسة حول التغيير الثقافي (N=110)**

| التغيير الثقافي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 11.يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل | **2.909** | **1.088** | **متوسطة** |
| 12. يتم تغيير ثقافة الشركة وفقا للتغييرات الحاصلة في اهداف العمل . | **2.945** | **1.107** | **متوسطة** |
| 13. يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لثقافة المجتمع السائدة | **2.981** | **1.022** | **متوسطة** |
| 14. يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل | **3.054** | **1.140** | **متوسطة** |
| 15. يتم التغيير في مجريات العمل اليومي | **2.872** | **1.166** | **متوسطة** |
| **التغيير الثقافي ككل** | 2.952 | .8753 | متوسط |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للتغيير الثقافي تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول، وقد نالت الفقرة رقم 14 على أعلى وسط حسابي قدره (2.981)، بينما كانت الفقرة رقم 15 التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (2.872)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

**المحور الرابع- التغيير في العمل**

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل أليها لمجتمع الدراسة ككل:

جدول رقم (12) نتائج رأي عينة الدراسة حول التغيير في العمل (N=110)

| التغيير في العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|
| 16. تسعى الادارة الى احداث تغيير في تصميم الوظيفة | **2.927** | **1.098** | **متوسطة** |
| 17. يتم احداث تغييرات في حجم الصلاحيات في العمل | **3.127** | **1.067** | **متوسطة** |
| 18. يتم احداث تغيير في شكل ظروف العمل المحيطة | **2.945** | **1.156** | **متوسطة** |
| 19. يتم التنويع في وسائل التواصل الرسمية بين الادارات المختلفة | **3.072** | **1.081** | **متوسطة** |
| 20. يوجد حرص على تغيير ادوات العمل بشكل مستمر | **2.963** | **1.116** | **متوسطة** |
| **التغيير في العمل ككل** | 3.007 | .990 | متوسط |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (12) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للتغيير في العمل تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول، وقد نالت الفقرة رقم (17) على أعلى وسط حسابي قدره (3.127)، بينما كانت الفقرة رقم (16) وهي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (2.927)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

## المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد مستوى دور أدارة الموارد البشرية واثره في ادارة التغيير التنظيمي : دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات .

### فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (الدور التنفيذي، والدور الاستشاري، والدور الاستراتيجي) في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤05.0) للدور التنفيذي في أدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤05.0) للدور الاستراتيجي في أدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة **.**

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤05.0) للدور الاستشاري في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء الانحدار المتعدد لا بد من إجراء الاختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقة وليس نتائج مزيفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات, بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فإن نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها, إضافة إلى اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة, حيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا .

- **اختبار التوزيع الطبيعي :**

تم استخدام اختبار (Kolmogoroov _ Smirnov _ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (13) نتائج الاختبار :

**جدول رقم (13) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي**

| الفقرات | قيمة مستوى الدلالة | النتيجة |
|---|---|---|
| المحور الأول والمتعلق **بالدور التنفيذي** | **0.921** | **يتبع التوزيع الطبيعي** |
| المحور الثاني والمتعلق **بالدور الاستراتيجي** | **1.178** | **يتبع التوزيع الطبيعي** |
| المحور الثالث والمتعلق **بالدور الاستشاري** | **0.787** | **يتبع التوزيع الطبيعي** |
| المحور الرابع والمتعلق **بإدارة التغيير التنظيمي** | **1.100** | **يتبع التوزيع الطبيعي** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 0.05%، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لذا لا توجد فروق دالة إحصائياً في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل النتيجة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض النتيجة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي،

- **اختبار الارتباط المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل**

**جدول رقم (14) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل**

| النتيجة | Tolerance | VIF | الفقرات |
|---|---|---|---|
| **لا يوجد ارتباط متعدد** | .284 | 3.525 | المحور الأول والمتعلق **بالدور التنفيذي** |
| **لا يوجد ارتباط متعدد** | .244 | 4.102 | المحور الثاني والمتعلق **بالدور الاستراتيجي** |
| **لا يوجد ارتباط متعدد** | .333 | 3.001 | المحور الثالث والمتعلق **بالدور الاستشاري** |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (**14**) اعلاه, والخاص بنتائج اختبار النتائج المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل تبين إن قيمة معامل تضخم التباين ((Variance Inflation Factor (VIF) لكل محور من محاور الدراسة اقل من (5), وان قيمة معامل التباين المسموح (Tolerance) أقل من (1) , وبالتالي فان ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات وبعضها الأخر, لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل .

- **نتائج تحليل الانحدار المتعدد :**

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع, وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية :

**- نتائج معاملات الارتباط لانحدار المتعدد :**

**جدول رقم (15) : قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد**

| Adjusted R Square | R Square | R | Model |
|---|---|---|---|
| **.606** | **.617** | **.785[a]** | **1** |

يتبين من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل التحديد ($R^2$) (0.606) والذي يفسر بأنه لو اضيف بعُد اخر للنموذج فان قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للبعُد المضاف في النموذج, وعليه فان المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما قيمته (60.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين والباقي تعزي الى أبعاد اخرى .

**- نتائج اختبار المعنوية لانحدار المتعدد :**

يمثل الجدول (16) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

الجدول (16)
نتائج تحليل التباين

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 38.13 | 3 | 12.713 | 56.80 | 0.000(a) |
| البواقي | 23.72 | 106 | .224 | | |
| المجموع | 61.86 | 109 | - | | |

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين والذي يهدف في التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل وتم صياغة فرضياته كالآتي :

**الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد أثر لدور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي ).**

**الفرضية البديـلة : نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد أثر لدور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي ).**

ومن خلال ما يبينه الجدول (16) فأنه يتضح وجود معنوية لاختبار (F) المحسوبة مقدرة بـ (56.80) وبمستوى الدلالة قدرت بـ (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$), وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية المتمثل بـ (الدور التنفيذي, الدور الاستراتيجي, الدور الاستشاري) والمتغير التابع المتمثل بـ (إدارة التغيير التنظيمي ) .

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " **يوجد أثر لدور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي** ", إذ فسرت المتغير المستقل ما مقداره (60.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

وهكذا يمُكن القول أنه يوجد على الاقل بعُد واحد من المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع والذي يمُكن أن يكون معنوي, ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد .

**- نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد**

**جدول رقم (17) نتائج الانحدار المتعدد**

| Sig. | t | standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | βeta | Std. Error | B | |
| .000 | 5.021 | | .181 | 0.911 | (Constant) |
| .000 | 3.600 | .407 | .115 | .412 | الدور التنفيذي |
| .252 | 1.151 | .140 | .112 | .129 | الدور الاستراتيجي |
| .005 | 2.842 | .296 | .090 | .256 | الدور الاستشاري |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

والجدول رقم (17) يبين نتائج الانحدار المتعدد, ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ وجود أثر معنوي للدور التنفيذي في ادارة التغيير التنظيمي . حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي اصغر من قيمة الدلالة (α≤0.05 ), وبلغت قيمة معامل التأثير 0.412, أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في الدور التنفيذي يؤدي إلى 41.2 % من التغير في ادارة التغيير التنظيمي, وبالتالي يتم **رفض الفرضية الفرعية الأولى** $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للدور التنفيذي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة, **وقبول الفرضية البديلة** القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للدور التنفيذي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

أما متغير الدور الاستراتيجي فيبين الجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر معنوي له في ادارة التغيير التنظيمي, حيث بلغت قيمة المعنوية 0.252 وهي أكبر من (0.05), وبالتالي يتم **قبول الفرضية الفرعية الثانية**$H_{02}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للدور الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **ورفض الفرضية البديلة** القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للدور الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أما متغير الدور الاستشاري فيبين الجدول رقم (17) إلى وجود أثر معنوي للدور الاستشاري في أدارة التغيير التنظيمي, حيث بلغ قيمة المعنوية 0.000 وهي اصغر من 05.0, وقيمة معامل التأثير بلغت 0.256 أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في الدور الاستشاري يؤدي إلى 25.6% من التغير في ادارة التغيير التنظيمي, وبالتالي يتم **رفض الفرضية الفرعية الثالثة** $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستشاري في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **وقبول الفرضية البديلة** القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستشاري في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

# الفصل الخامس
# مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية واثرها في ادارة التغيير التنظيمي، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي :

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل المتمثل بدور إدارة الموارد البشرية .**

أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل المتمثل بدور إدارة الموارد البشرية أن مستوى تطبيق دور ادارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة العاملين فيها جاء متوسطاً، الأمر الذي يعني أن دور ادارة الموارد البشرية المستخدمة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لا تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية مما قد يؤثر على قدرة السلطة لمنطقة العقبة على المدى البعيد على تقديم خدماتها بمستوى عالي، وبالتالي ضعف قدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، الأمر الذي يعني أن الإدارة العليا لا تقوم بتقديم الدعم المطلوب لضمان تنفيذ دور ادارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالشكل المطلوب، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى اعتقاد هذه الإدارات الى أن هذه الادوار يمكن تنفيذها بناء على الخبرة، والتقدير الشخصي لإدارة الموارد البشرية، ولا تحتاج عملية تنفيذها إلى وقت طويل، أو مشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية التي لها علاقة بالمورد البشري، أو أي خبرات واستشارات خارجية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من خلال قلة وعي سلطة منطقة العقبة حول أهمية دور إدارة الموارد البشرية كعملية حيوية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، واتفقت مع دراسة ليندة (2014) التي أظهرت اكثر استخداما هو الدور الاستشاري .

وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد:

**البُعد الأول- الدور التنفيذي:**

أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدور التنفيذي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء متوسطاً؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص**"** تقوم أدارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بالأهداف الاساسية **"**، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة القائلة " تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة العاملين لأحداث التغير من خلال وسائل الاعلام "، ويمكن تفسير هذه النتيجة ضعف القدرات المؤسسية لأقسام الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة فضلاً عن محدودية الكفاءات المؤهلة في هذه الأقسام، مما

يجعل سلطة منطقة العقبة تعاني من التراكمات الناتجة عن عدم تناسب أعداد موظفيها ومؤهلاتهم مع متطلبات إشغال الوظائف؛ بالتالي وجود ضعف واضح في الاستثمار الفعال للموارد البشرية .

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعتمد على ترشيحات ديوان الخدمة المدنية تبعاً للترتيب التنافسي المسجلين فيه لاستقطاب العاملين لديها؛ إذ أن سلطة منطقة العقبة لا تأخذ بعين الاعتبار اكتساب ميزات تنافسية عند تعيين والاستقطاب العاملين؛ مما يقلل من اهتمام دور إدارة الموارد البشرية فيها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الحكومية بشكل عام وسلطة منطقة العقبة بشكل خاص، حيث تتركز الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء ومعالجتها عن طريق سد حاجات هذه المؤسسات من موظفين بدون النظر إلى المهارات والكفايات التي يمتلكونها .

**البُعد الثاني- الدور الاستراتيجي:**

أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدور الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء متوسطاً؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يتم تحليل البناء التنظيمي للسلطة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية "، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة"، الأمر الذي يعني أن الإدارات العاملة في سلطة منطقة العقبة لا تعتمد على الأساليب العلمية في التخطيط للدور الاستراتيجي بهدف تطوير التغيير التنظيمي بالصورة المطلوبة؛ مما قد يقلل من كفاءة وفعالية هذه العملية في تحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى عدم قيام إدارة الموارد البشرية بتوفير الخطط الكافية التي تمكن القائمين على عملية ادارة التغيير التنظيمي في الاعتماد عليها، ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف مستوى تفعيل سلطة منطقة العقبة لسياسات التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، فضلاً عن غياب توافق الخطط الاستراتيجية في هذه المؤسسات مع متطلبات واحتياجات العمل . واتفقت مع دراسة مرزوق (2006).

**البُعد الثالث- الدور الاستشاري:**

أظهرت النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدور الاستشاري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء متوسطاً؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات

الحسابية الفقرة التي تنص على " تقدم ادارة الموارد البشرية في السلطة معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات السلطة عندما يطلب منها "، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " تقوم ادارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة المنظمة " , وقد يعود السبب في ذلك أن الدور الاستشاري لا تعطى الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا وبالصورة التي تجعلها تواكب أي تغيرات في متطلبات الوظائف، والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، يضاف إلى ذلك عدم مراعاة تنفيذ الدور الاستشاري بطريقة علمية، الأمر الذي قد يجعل هذه العملية لا يتم تنفيذها بالصورة المطلوبة، كما يعزو الباحث عدم إعطاء أولوية في الدور الاستشاري لأصحاب المستويات المختلفة الامر الذي يجعل أدارة الموارد البشرية تفقد هذا الدور المهم .

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع المتمثل بإدارة التغيير التنظيمي.**

أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع المتمثل بإدارة التغيير التنظيمي أن مستوى ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سلطة منطقة العقبة لا تراعي الأسباب الايجابية التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي من قبل العاملين فيها، حيث أن عوامل الرضا عن ادارة التغيير في هذه السلطة لا تصل إلى الحد المأمول؛ فضلاً عن ضعف مستوى التغيير الثقافي في المؤسسة, ويرى الباحث أن هذا يساهم في ضعف تنظيم أجواء العمل والحياة اليومية بشكل إيجابي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مرزوق (2005) التي أظهرت أن مستوى ادارة التغيير التنظيمي جاء متوسطاً، بينما اختلفت مع دراسة (Kotter, 2007) التي أظهرت وجود مستوى منخفض من التغيير التنظيمي .

وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج كل بُعد من أبعاد المتغير التابع بشكل منفرد :

**البُعد الأول- التغيير التقني**

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير التقني لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان مرتفعاً، حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يتم توفير مختلف التسهيلات التكنولوجية للعاملين "، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أنه " يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال استخدام احدث الاساليب التكنولوجية "، ويفسر الباحث هذه النتيجة من أن العاملين في سلطة منطقة العقبة تتوفر لهم

التسهيلات التكنولوجيا بشكل مختلف ومستمر, وذلك كنتيجة لضعف استخدام تلك الاساليب التكنولوجيا من قبل العاملين, الا انه التغيير التقني يتم في المؤسسة بدرجة مرتفعة مما يساهم في اثره على ادارة التغيير التنظيمي .

**البُعد الثاني- التغيير الهيكلي**

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير الهيكلي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان متوسطاً، حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يتم فصل الوحدات الادارية عند الضرورة "، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص" يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل "، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير الهيكلي هو تغيير في الوحدات الادارية من قبل الإدارات عند الضرورة، ويكون ناتجاً عن الفصل في العمل بين الوحدات، مما يجعل مستوى هذا النوع من التغيير مرتبط بإحساس الادارات بالتغيير في سلطة منطقة العقبة, وغالباً هذا التغيير يحتاج بشكل مباشر إلى دعم السلطة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل .

**البُعد الثالث- التغيير الثقافي**

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير الثقافي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان متوسطاً، حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل "، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص" يتم التغيير في مجريات العمل اليومي "، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير الثقافي يشير إلى مدى ارتباط العميل بالقيمة الثقافية التي يمكن تحقيقها من قبل العاملين إذا استمر بالعمل بها وفقا مصلحة العملاء، وهذا يعني أن التغيير في الثقافة لدى المنظمة يقوم على الناتج الذي يحصل عليه الموظف من السلطة، وإذا استمرت السلطة الذي ينتمي إليه العاملين تقديم منافع ونواتج إيجابية للعميل فيما يفوق وما يمكن أن تمنحه المنظمات الأخرى فأنه يبقى مرتبط بها، ويعود السبب في ضعف مستوى التغيير الثقافي إلى ضعف التغيير في مجريات العمل لدى العاملين وثقافتهم .

**البُعد الرابع- التغيير في العمل**

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير في العمل في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان متوسطاً، حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية الفقرة التي تنص " يتم التنويع في وسائل التواصل الرسمية بين الادارات المختلفة "، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة

التي تنص" يوجد حرص على تغيير ادوات العمل بشكل مستمر "، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير في العمل يشير إلى مدى اهتمام الادارات في تنويع وسائل التواصل التي يمكن تحقيقها من قبل العاملين من اجل مصلحة العمل، وهذا يعني أن التغيير في العمل لدى المنظمة يقوم على اساس وسائل متطلبات التواصل في العمل بين الإدارات المختلفة، وإن ضعف استمرار السلطة الذي ينتمي إليه العاملين في التغيير الذي يطرأ على أدوات العمل فأنه يبقى هناك ضعف في ادارة تغيير العمل، ويعود السبب في ضعف مستوى التغيير في العمل إلى ضعف الحرص على التغيير في أدوات العمل لدى المؤسسة بشكل مستمر .

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة**

- **نتائج الفرضية الرئيسة**

أظهرت النتائج بالفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، يمكن تبرير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية تسعى للحفاظ على الادوار التي من شأنها أن تساهم في ادارة التغيير التنظيمي وبالصورة المطلوبة تحقيقها من قبل العاملين لدى سلطة منطقة العقبة مما تجعلها على أهبة الاستعداد لمواجهة أي طارئ كون سلطة منطقة العقبة تتوقع استقبال العديد من التغييرات في العمل, والتي تتطلب التعامل معها بحرفية ومهنية عالية لتجنب الاخطاء الحاصلة من عدم التنسيق في اجراءات العمل . ويرى الباحث أن أتباع ادارة الموارد البشرية لسياسات واجراءات سلبية من دون تطويرها بشكل مستمر من خلال الادوار التي تعتمدها الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة التي يمكن أن تزيد من ضعف ادارة التغيير التنظيمي بالصورة المرغوب فيها تماشياً مع التغييرات الحاصلة في المنظمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة لبندة (2014) التي أظهرت أن دور ادارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على ادارة التغيير التنظيمي .

فيما يلي عرض لمناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة :

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للدور التنفيذي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وحصل على المرتبة الثانية من ادوار الموارد البشرية, ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن قدرة الدور التنفيذي في ادارة الموارد البشرية على تصميم خطط تتعلق بالأهداف الاساسية بكافة

مستوياتها من قبل ادارة الموارد البشرية والتي يمكن ان تستخدمها كقاعدة بيانات للموارد البشرية مما يساهم في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة, ويعزو الباحث كذلك تلك النتيجة الى اهمية الدور التنفيذي في احداث التغيير وتسعى الى تطويره .

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للدور الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ضعف الدور الاستراتيجي وارتباطها المباشر في إدارة التغيير التنظيمي بقطاع حيوي واقتصادي مثل القطاع الاقتصادي بشكل عام وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية بشكل خاص، مما يساهم في عدم فهم العاملين لمتطلبات واحتياجات المنظمة في المراحل المستقبلية كنتيجة لضعف أدارة التغيير التنظيمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر صياغة لرسالة المنظمة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى من حيث أهدافها الاستراتيجية المستقبلية .

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للدور الاستشاري في ادارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث حصل على المرتبة الاولى من ادوار الموارد البشرية, ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الدور الاستشاري الذي يمارسه العاملين لدى السلطة حيث تقدم ادارة الموارد البشرية في السلطة معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات السلطة عندما يطلب منها, حيث يعتبر الدور الاستشاري دوراً هاماً تقوم ادارة الموارد البشرية فيها باستشارة المستشارين الداخلية لديها في السلطة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، ويعود السبب في ذلك إلى أن الدور الاستشاري يساهم في رفع مستوى ادارة التغيير التنظيمي من خلال شعور العاملين بأهميته بالنسبة للسلطة فضلاً عن تحقيق جزء من أهدافه المتعلقة بالمورد البشري مما يؤدي إلى تحسين مستوى العمل للسلطة مهنياً واقتصادياً, وبالتالي رفع نسبة الأمان التنظيمي والذي ينعكس بشكل إيجابي على ادارة التغيير التنظيمي .

**رابعاً : التوصيات**

**يوصي الباحث الإدارة وصانعي القرار في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بما يلي :**

1- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة, باعتباره الجهة المسؤولة عن المورد والركيزة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة .

2- ضرورة تغيير ثقافة العمل لتحقيق الالتزام التنظيمي وخاصة في فترة التغيير التي تعيشه المؤسسة, والذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد الثقافة الافضل التي يمكن أن تتكيف بها مع التغييرات .

3- الحفاظ على رفع كفاءة وفاعلية سياسات ادارة الموارد البشرية وفق الاسس العلمية والتوجهات التكنولوجية المعاصرة .

4- دعم الدور الاستشاري من اجل اداء مهام ادارة الموارد البشرية بالفاعلية المطلوبة وادراك ان الاستثمار المميز في راس المال البشري .

5- الاستمرار في تكثيف الجهود لتعزيز الجوانب الايجابية ذات العلاقة بالأبعاد المكونة لإدارة الموارد البشرية التي يعتمد عليها عند قيام إدارة سلطة منطقة العقبة بأي مبادرة في تطبيق أساليب إدارة التغيير التنظيمي .

6- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل إدارة سلطة منطقة العقبة بدور ( الاستراتيجي ) أسوة بالأدوار الأخرى، لما لهذا الدور من أهمية في إدارة التغيير التنظيمي، نظرا لحصوله على عدم وجود أثر على المتغير التابع .

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية


البدارين, رقيا قاسم وبني سلامة, ميساء (2016), **دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد**, رسالة ماجستير منشورة, الاردن

براق, محمد وحوتية, عمر (2004), **الادارة وقيادة التغيير في المؤسسات الاقتصادية**, عنابة, الجزائر .

البرنوطي, سعاد نائف (2009), **الاعمال (الخصائص والوظائف الادارية)**, عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

البلبيسي, حلمي محمد بشير (2002), **الاساليب القيادية وادارة التغيير : دراسة على الشركات المساهمة العامة الاردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية, عمان, الأردن .

البلوي، صلاح بن فالح (2005)، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي :دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف, السعودية .

بو داود, فاطمة الزهراء (2007), **التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة**, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة محمد بوقرة ببومرداس, الجزائر.

بيتر, مايك (2006), **إدارة التغيير والتحول**، ترجمة محمد رياض الابرش، ط1 ، لبنان: شركة الحوار الثقافي للنشر والتوزيع .

ثابت, وائل محمد (2011), دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير, مجلة جامعة الازهر بغزة, **مجلة العلوم الانسانية**, المجلد(14), العدد(2)،

حجازي, هيثم علي وجواد, شوقي ناجي (2005), **وظائف المنظمات**، ط1, عمان : دار الأهلية للنشر والتوزيع

حرزالله, مراد (2010), **تسيير الموارد البشرية ودورة في ادارة التغيير**, رسالة ماجستير, جامعة محمد خضير بسكرة, **الجزائر .**

حريم, حسن محمود (2006), **تصميم المنظمة, الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**, ط2, عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

حريم، حسن محمود (2004)، **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

حسن, حسن فالح (2009), **استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حاله في قطاع الاتصالات الاردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الاردن .

حلواني، ابتسام عبد الرحمن(1990)، التغيير ودوره في التغيير الإداري، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض ، معهد الإدارة العامة، العدد(76)

الخضيري, محسن احمد (2003), **ادارة التغيير**, ط1, دمشق, سوريا : دار الرضا للنشر والتوزيع .

درويش, ابراهيم (1999), **إدارة التغيير**, ط1, عمان: دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع .

الدهان, اميمة (2002), نظريات منظمات الاعمال, ط1, عمان: مطبعة الصفدي .

ديسلر, جاري (2003), **ادارة الموارد البشرية**, ترجمة محمد سيد وعبدالمحسن جودة, ط1, الرياض : دار المريخ للنشر .

ربابعة, علي محمد (2003**), إدارة الموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية**، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

رشيد, مازن فارس (2001), **ادارة الموارد البشرية**, ط1, الرياض : مكتبة العبيكات .

رمضان, ريم (2005), **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**, اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال, جامعة دمشق, سوريا .

السالم, مؤيد سعيد وصالح, عادل (2000), **ادارة الموارد البشرية**, بغداد : جامعة بغداد .

السلمي, علي (1997), **ادارة الموارد البشرية**, ط1, القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر .

السلمي, علي (2001), **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**, ط1, القاهرة : دار غريب للطباعة

السيد, محمود محمد (2006), **تمكين الموظفين, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**, جامعة عين شمس, القاهرة, العدد(1), ربع سنوية .

شاويش, مصطفى نجيب (2000), **إدارة الأفراد**, ط1, عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشماع, خليل محمد حسن وحمود, خضير كاظم (2007), **نظرية المنظمة**, ط3, عمان : دار المسيرة للنشر .

الصيرفي, محمد (2007), **ادارة التغيير** , ط1, الاسكندرية , مصر : دار الفكر الجامعي .

الطراونة, عماد (2006), **إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وأثرها على الأمن الوطني**, رسالة ماجستير غير منشورة , الاردن .

عايش, محمد (1998), **اتجاهات الموارد البشرية وسياساتها في دولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على التنمية الوطنية**, بحث منشور, جامعة الإمارات العربية المتحدة، الامارات .

عباس, سهيلة محمد (2003), **ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي**, ط1, عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

عبدالرحمن, أشرف (2005), **دور ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة**, رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال , جماعة القاهرة, مصر .

عدون, ناصر دادي (2004), **ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**, ط1, الجزائر : دار المحمدية العامة .

العطيات, محمد بن يوسف (2006), **ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**, ط1, عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

العقيلي, عمر وصفي (2010), **ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي**, ط1, عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

العنزي, يوسف صالح (2013), **اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات العامة في الكويت،** رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .

اللوزي، موسى (2009)، **التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة،** ط10, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

لبندة, رقام (2014), **دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى**, اطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, الجزائر.

مرزوق, ابراهيم (2006), **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية**, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين .

مصطفى, احمد سيد (2000), **ادارة الموارد البشرية, منظور القرن الحادي والعشرين**, ط1, القاهرة : دار الكتب .

الهيتي, خالد عبدالرحيم (2003), **ادارة الموارد البشرية**, ط1, عمان : دار وائل للنشر والتوزيع

وسيلة, حمداوي (2004), ادارة الموارد البشرية, ط1, قالمة, الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة .

## ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

Bennington, Lynne, and Ahmad D. Habir (2003), **Human resource management in Indonesia**, Human Resource Management Review 13.3: 373-392.

Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (1999), **Human Resource Management: Concepts and Applications**, 6th edition (New York : John Wiley).

Denisi, A., Griffin,W.,(2001), **Human resource management** , New-york.

Dooreward h, and Benschop,Y ( 2002) HRM and organizational change .an emotional endeavor, **research on organizational change**, vol.16 No. 3.2003, pp.272-286.

Harvey, D. & Brown D. (2001), **An Experiential Approach to Organization Development**. Sixth Edition. Prentice Hall.

Hill. G, & Jones, R. (2010), **Organization Theory: Text & Cases**. Third Edition. Prentice Hall.

Jelsoft, (2002), H**uman Resource Management** http://www . swalif. Sforum / showthread . ph**p .**

Kotter, John P. (2007), **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review, Retrieved on line: http://hbr.org/2007/01/leading/hange/ar/1

Langbert, Mitchell, and Marc Fox (2011**), The Compensation and Benefits of Private** University and College Presidents .

Lvancevich, J.,(2002), **Human resource management** Exclusive .copy right © by the mc Graw- Hill companies, Inc of new- york .

Paton, R.A. and McCalman J. (2010), **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications.

Pattanayak, B. and Mishra P.K. (2009), **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.

Roy, A.,(1989), Management Organizational Change, New Jersey : Prentice – Hill.

Sekaran, Uma. (2003), **Research Methods for Business**, John Wiley and Sons, U.S.A.

Susan, R. (2004), **Human Resource Management**, Tuesday .F November : 36, Article, http://www. Susan **.**net, Tendances, enjeux et pratiques actuelles ; Ed° Pearson Education ; Paris .

Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall.

# قائمة الملاحق

## ملحق رقم (1)
## الاستبانة

جامعة ال البيت

كلية ادارة المال و الاعمال

قسم الادارة العامة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم : اختي الكريمة

يرجى التفضل بالعلم بانني وفي اطار اعداد رسالة الماجستير في الادارة العامة من جامعة ال البيت قمت بأعداد استبانة تهدف الى التعرف على مدى تأثير **" مدخل دور إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي "** وقد تكونت هذه الاستبانة من ثلاث اقسام وهي :

**القسم الاول**: ويغطي المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي, والفئة العمرية, وعدد سنوات الخبرة, والمستوى التعليمي, والمسمى الوظيفي ).

**القسم الثاني**: يتعلق بالفقرات التي تقيس دور ادارة الموارد البشرية (الدور التنفيذي, الدور الاستراتيجي, الدور الاستشاري).

**القسم الثالث** : يتعلق بالفقرات التي تقيس ادارة التغير التنظيمي ( التغيير التقني, التغيير الهيكلي, التغيير الثقافي, التغيير في العمل ) .

نرجو العلم بان البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط للأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة, وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها اذا رغبتم الاطلاع عليها .

شاكرين حسن تعاونكم معنا

**اشراف الدكتور**

وليد مجلي العواودة

**الباحث**

قصي احمد الرقاد

**الجزء الاول : المعلومات الديموغرافية والوظيفية**

**يرجى التكرم بوضع إشارة (x ) داخل مربع الاجابة**

**1. النوع الاجتماعي**

☐ ذكر ☐ أنثى

**2. الفئة العمرية**

☐ 20 سنة فأقل ☐ 21 – اقل من 30 سنة

☐ 30 – اقل من40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

**3. المستوى التعليمي**

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

**4. عدد سنوات الخبرة**

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 – اقل من 10 سنوات

☐ 11 – اقل من 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5. المستوى الاداري

☐ الفئة العليا ☐ الفئة الوسطى ☐ الفئة التنفيذية

5. **المسمى الوظيفي**

☐ **مدير** ☐ **مساعد مدير** ☐ **رئيس قسم** ☐ **رئيس شعبة** ☐ **رئيس وحدة**

☐ **مفوض**

**الجزء الثاني : المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)**

**أرجو التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيك .**

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **الدور التنفيذي** | | | | | |
| 1 | تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم خطط تتعلق بالأهداف الاساسية . | | | | | |
| 2 | تستخدم السلطة قواعد بيانات الموارد البشرية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها. | | | | | |
| 3 | تنفيذ تخطيط الموارد البشرية في السلطة كما خطط له. | | | | | |
| 4 | يتم تقييم تخطيط القوى البشرية من قبل الادارة العليا باستمرار . | | | | | |
| 5 | تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وتسعى الى تطويره . | | | | | |
| 6 | تهتم الموارد البشرية بتطوير مهارات أفراد المنظمة لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة . | | | | | |
| 7 | تقوم ادارة الموارد البشرية بتهيئة العاملين لإحداث التغير من خلال وسائل الاعلام . | | | | | |
| 8 | تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين على قبول التغير. | | | | | |
| 9 | يوجد تحليل وظيفي بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية . | | | | | |
| 10 | تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من الوظـائف كما ونوعا | | | | | |
| 11 | اختيار الكادر الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بناءً على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبـارات والمقـابلات ...الخ. | | | | | |
| 12 | تقوم ادارة الموارد البشرية بتثقيف الموظفين العاملين بالمنظمة باي تعديلات خاصة بهم . | | | | | |
| 13 | تقوم الادارة العليا في المنظمة بدمج الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة بتوصية من ادارة الموارد البشرية . | | | | | |
| 14 | يتم في السلطة تنفيذ العمل بترتيب الخطوات المتتالية له | | | | | |
| 15 | تستخدم المنظمة اسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة . | | | | | |
| 16 | تتعامل الادارة العليا في المنظمة بسرعة لحل المشكلات التي تعترض التغيير الجذري لعمليات السلطة . | | | | | |
| 17 | تستخدم المنظمة نظام اتصال فعال لربط جميع المستويات الادارية لتقاسم المعرفة . | | | | | |
| 18 | يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة بما يتوافق مع التطورات في بيئة العمل . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | **الدور الاستراتيجي** | |
| | | | | | يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة | 19 |
| | | | | | تصاغ رسالة المنظمة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المناطق | 20 |
| | | | | | تقوم السلطة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي . | 21 |
| | | | | | تهتم السلطة بدراسة وتحليل الأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي. | 22 |
| | | | | | يتم تحليل البناء التنظيمي للسلطة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 23 |
| | | | | | تعمل السلطة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية. | 24 |
| | | | | | تقوم المنظمة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها. | 25 |
| | | | | | تقوم المنظمة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك النتائج . | 26 |
| | | | | | تسعى المنظمة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الاخرى العاملة في المنظمة . | 27 |
| | | | | | يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة | 19 |
| | | | | | **الدور الاستشاري** | |
| | | | | | تقوم ادارة الموارد البشرية بالدور الاستشاري لقيادة المنظمة . | 28 |
| | | | | | تقدم ادارة الموارد البشرية في السلطة معلومات ذات قيمة الى باقي ادارات السلطة عندما يطلب منها | 29 |
| | | | | | تقوم ادارة الموارد البشرية في السلطة بعمل تقارير عن الموظفين لتقييم الاداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار | 30 |
| | | | | | ترفع تقارير عن اداء الادارات الاخرى فيما يتعلق بالقوى البشرية الى الادارة العليا . | 31 |
| | | | | | رفع تقارير عن مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة واقتراح التعديل . | 32 |

**الجزء الثالث: المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي )**

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيك :

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **التغيير التقني** | | | | | |
| 1 | يوجد اهتمام بإحداث تغيير مستمر في المعدات التكنولوجيا المستخدمة في العمل . | | | | | |
| 2 | تحرص الادارة على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية المتعلقة بالعمل . | | | | | |
| 3 | يتم تغيير وسائل تقديم الخدمة للعملاء من خلال استخدام احدث الاساليب التكنولوجية . | | | | | |
| 4 | يتم استخدام الانترنيت في تحسين جودة الخدمة المقدمة . | | | | | |
| 5 | يتم توفير مختلف التسهيلات التكنولوجيا للعاملين . | | | | | |
| | **التغيير الهيكلي** | | | | | |
| 6 | يتم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف جديدة | | | | | |
| 7 | يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل | | | | | |
| 8 | يتم فصل الوحدات الادارية عند الضرورة | | | | | |
| 9 | يتم احداث تغيير دورية في الوحدات الادارية | | | | | |
| 10 | يتم دمج الوحدات الادارية عند الضرورة | | | | | |
| | **التغيير الثقافي** | | | | | |
| 11 | يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة المؤسسة في العمل | | | | | |
| 12 | يتم تغيير ثقافة الشركة وفقا للتغييرات الحاصلة في اهداف العمل . | | | | | |
| 13 | يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لثقافة المجتمع السائدة | | | | | |
| 14 | يتم تغيير ثقافة العمل وفقا لمصلحة العميل | | | | | |
| 15 | يتم التغيير في مجريات العمل اليومي | | | | | |
| | **التغيير في العمل** | | | | | |
| 16 | تسعى الادارة الى احداث تغيير في تصميم الوظيفة | | | | | |
| 17 | يتم احداث تغييرات في حجم الصلاحيات في العمل | | | | | |
| 18 | يتم احداث تغيير في شكل ظروف العمل المحيطة | | | | | |
| 19 | يتم التنويع في وسائل التواصل الرسمية بين الادارات المختلفة | | | | | |
| 20 | يوجد حرص على تغيير ادوات العمل بشكل مستمر | | | | | |

## ملحق رقم (2)
## أسماء محكمي الاستبانة

| | | |
|---|---|---|
| .1 | الدكتور فريد قواسمة | جامعة جدارة |
| .2 | الدكتور فراس الزعبي | جامعة العلوم الاسلامية |
| .3 | الدكتور هاني رتيمة | جامعة العلوم الاسلامية |
| .4 | الدكتور ايوب الصوالحة | جامعة العلوم الاسلامية |
| .5 | الدكتور رياض ابا زيد | جامعة آل البيت |
| .6 | الدكتور بهجت الجوازنة | جامعة آل البيت |
| .7 | الدكتور هايل عبابنة | جامعة آل البيت |
| .8 | الدكتور هايل السرحان | جامعة آل البيت |
| .9 | الدكتور زياد الصمادي | جامعة آل البيت |

**ملحق رقم (3)**
**تسهيل مهمة طالب**

جامعة آل البيت
AL aL BAYT UNIVERSITY

نهضة

مكتب الرئيس
ffice of the president

الرقم: ٩/١/٩٨٤٠٥
التاريخ: ١٥ رجب ١٤٣٨هـ
الموافق: ١٢ نيسان ٢٠١٧م

**رئيس مفوضية سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة المحترم**

**تحية طيبة، وبعد،**

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالب الماجستير قصي احمد الرقاد لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

**"مدخل دور إدارة الموارد البشرية اثره على إدارة التغيير التنظيمي"**

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة ال البيت.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام التقدير،،،**

**نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية**

**الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة**

جامعة آل البيت
AL aL-BAYT UNIVERSITY

## ملحق رقم (4)
## الهيكل التنظيمي لمجلس منطقة العقبة

